



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza procesu výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců ve firmě VÍTKOVICE POWER  
ENGINEERING, a.s.

An Analysis of an Employee Selection, Recruitment and Adaptation Process in the  
VÍTKOVICE POWER ENGINEERING, a.s. Company

Student:  
Vedoucí diplomové práce:  
Ostrava 2011

Bc. Alena Matějová  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.



Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně kromě příloh 4 a 5. Použitou literaturu uvádím v seznamu literatury.

.....

Bc. Alena Matějová

## Poděkování

Chtěla bych poděkovat Ing. Miroslavě Václavíkové za pomoc při zpracovávání mé diplomové práce a taktéž za poskytnuté informace a materiály. Také děkuji Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za vedení při zpracovávání mé diplomové práce.

## Obsah

1	Úvod.....	8
2	Teoretická východiska .....	10
2.1	Potřeba lidských zdrojů.....	10
2.2	Výběr zaměstnanců.....	15
2.3	Přijímání zaměstnanců .....	26
2.4	Adaptace zaměstnanců.....	28
3	Charakteristika firmy VÍTKOVICE POWER ENGINEERING, a.s.....	32
3.1	Základní údaje.....	32
3.2	Produkce.....	33
3.3	Certifikace.....	34
3.4	Politika jakosti a environmentu.....	34
3.5	Zaměstnanci .....	35
4	Analýza současného stavu procesu výběru, přijímání a adaptace absolventů ve VPE a. s. ....	38
4.1	Personální plán.....	38
4.2	Výběr pracovníků.....	38
4.3	Předvýběr .....	39
4.4	Výběr.....	39
4.5	Vyhodnocení kandidátů .....	41
4.6	Přijímání zaměstnance .....	41
4.7	Adaptace zaměstnanců.....	43
4.8	Dotazník.....	45
4.9	Vyhodnocení dotazníku pro absolventy a rozhovoru s personalistkou.....	53
5	Návrhy a doporučení na úpravu procesu výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců ve firmě VPE, a.s.....	55
5.1	Individuální adaptační plán.....	55
5.2	Patron .....	55

5.3	Finanční spoluúčast na úhradě kurzu cizího jazyka.....	55
6	Závěr .....	57
7	Citovaná literatura.....	58

# 1 Úvod

V dnešní dynamické době, kdy jsou finanční a materiální zdroje čím dál více omezené, firmy objevují novou oblast, kde mají stále rezervy – lidské zdroje. Firmy chtějí najít takové pracovníky, kteří pokryjí jejich potřebu pracovních výkonů. Proto zdokonalují metody získávání, výběru pracovníků a následné adaptace, neboť nejlépe se dosáhne úspěchu, pokud budeme od začátku procesu výběru zaměstnanců myslet na budoucnost. Toto zdokonalování sebou nese jisté investice, které se nám však vrátí. Odchodem pracovníka ztratíme nejen jeho schopnosti či případné investice do jeho vzdělání, ale také to sebou přináší náklady za hledání jeho náhrady.

Společnosti proto hledají své potenciální zaměstnance na vyšší pozice z důvěryhodných zdrojů a skrze několik kol pohovorů se snaží oddělit ty nejlepší od ucházejících či nevhodných uchazečů. Ani tyto neustále vylepšované metody však nebývají stoprocentně úspěšné, neboť každý člověk je individualita a personalisté do lidí nevidí. Pokud si však firma správně stanoví personální plán potřeby nových zaměstnanců, specifikuje pracovní místo a kompetence potřebného k jeho výkonu, je toto riziko eliminováno. Důležitý je také objektivní hodnocení tazatelů, proto se stále vyvíjejí metody na odstranění subjektivních názorů, které mohou výběr ovlivnit.

Přístupy firem se také liší v požadavcích na své adepty. Některé firmy hledají již „hotové“ uchazeče, kdežto jiné dávají přednost „tvárným“, které si samy vyškolí. Výběr zaměstnanců je i přes všechny snahy o objektivizaci stále závislý na úsudku tazatelů. Proto záleží na nich, kterému uchazeči dají přednost. Stále převládá názor, že nejlepší metodou je pohovor, neboť se lidé spoléhají na svůj vlastní úsudek při posouzení uchazeče. A právě v této části přijímání zaměstnanců se vyskytuje největší pravděpodobnost výběru nevhodného kandidáta.

Ve své diplomové práci jsem se rozhodla zabývat výběrem, přijímáním a adaptací zaměstnanců. V teoretické části je popsán postup výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců jak by měl vypadat v ideálním případě. Následuje představení společnosti, ve které budu svou diplomovou práci řešit. V praktické části budu analyzovat proces přijímání, výběru a adaptace zaměstnanců ve firmě VÍTKOVICE POWER ENGINEERING, a. s.

**Cílem** mé práce je analýza systému výběru, přijímání a adaptace absolventů ve VÍTKOVICE POWER ENGINEERING a při zjištění případných nedostatků v některé z těchto oblastí, také navržení opatření k jejich odstranění.



Při zpracování diplomové práce jsem použila tyto metody:

- **Rozhovoru s personální ředitelkou**
- **Písemného dotazníku pro absolventy**
- **Analýzu podnikových dokumentů**

## 2 Teoretická východiska

*„Obklopte se nejlepšími lidmi, které najdete, delegujte zodpovědnosti a nepřekázejte.“*

Ronald Reagan

### 2.1 Potřeba lidských zdrojů

Získávání, výběr a přijímání pracovníků jsou důležitou činností personalistů, neboť na ní závisí budoucí výkon organizace. Je hlavním úkolem personalisty získat správné lidi na správné místo, stabilizovat je a dále rozvíjet. Získat „správné“ pracovníky s požadovanými zkušenostmi, kompetencemi a osobnostními rysy však není tak snadné. Personalistům pomáhají vypracované a časem prověřené metody výběru, ale ani ty nejsou neomylné. V níže uvedených metodách výběru se projevuje snaha lidi zařadit do škatulek, označovat je. Otázkou je, zda je to možné. Personalisté se chybám snaží předejít důkladnou přípravou – od důkladného stanovení personálního plánu na základě personálního auditu až po adaptaci pracovníka a jeho stabilizaci.

„Získávání pracovníků má dnes již poměrně dokonale metodologicky propracovaný postup, který je výhodné dodržovat. Podnik se tím vyhne časovým i jiným ztrátám a minimalizuje se doba, po kterou je příslušné pracovní místo neobsazeno.

Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které jsou součástí personálního plánování.“

[16, str. 105]

#### 2.1.1 Definování potřeb výkonů organizace

„Počet a kategorie lidí, které organizace potřebuje, by měly být jasně definovány v programu získávání pracovníků, který je odvozen z plánu lidských zdrojů (personálního plánu). Kromě toho může existovat potřeba náhrady některých pracovníků nebo potřeba obsazení nové vytvořených pracovních míst (rolí) a obojí musí být důkladně prověřeno, aby se zjistilo, zda jsou tyto potřeby oprávněné. Zejména je nezbytné prověřit potřebu náhrady

nebo úroveň a typ pracovníka, které jsou požadovány. Požadavky konkrétních pracovních funkcí jsou vyjádřeny v podobě popisu (profilu role) a specifikace pracovního místa (role). Ty poskytují základní informaci potřebnou pro sestavení inzerátů, pro informování zprostředkovatelských institucí a pro hodnocení uchazečů. „ [2, str. 343]

Personální audit tedy může zahrnovat:

- Analýza rozvojových potřeb firmy a jejích zaměstnanců jako východisko personálního auditu.
- Vypracování psychologických profilů klíčových zaměstnanců a zhodnocení jejich vhodnosti na pozici, kterou zastávají nebo chtějí Vypracování popisů jednotlivých pracovních míst, požadavků na pracovníka a jeho specifikace.
- Vyhodnocení sociálních vztahů zaměstnanců a vazeb ve firmě.
- Vyhodnocení efektivity vnitrofiremní komunikace.
- Zhodnocení efektivity týmové spolupráce.
- Vyhodnocení úrovně firemní kultury a identifikace zaměstnanců s firmou.
- Zhodnocení funkčnosti firemní struktury a řízení.
- Zhodnocení systému odměňování a motivování zaměstnanců.
- Zhodnocení efektivity postupu při výběru a zaškolování nových zaměstnanců.

[8]

### **2.1.2 Definice pracovního místa a s nimi souvisejících kompetencí**

„Musí být tedy detailně stanoveno, jaké místo chceme obsadit, co musí splňovat osoba na tomto místě zaměstnaná, míra tolerance při neplnění některých požadavků na kandidáta, kdo bude zodpovědný za výběr nejvhodnějšího kandidáta a nejvhodnější formy pro jeho získání.“ [17, str. 19]

S odpovědí na tyto otázky nám pomůže úplný popis pracovního místa, které má být obsazeno pracovníkem. Je nutné znát všechny znalosti, dovednosti a schopnosti, které bude pracovník potřebovat při plnění svých pracovních povinností na tomto pracovním místě. Zároveň je také potřebné stanovit jeho místo ve struktuře podniku a z toho vyplývající jeho rozhodovací pravomoci a kompetence. Aniž bychom si ujasnili popis pracovního místa, nemůžeme najít kvalitního pracovníka. Ušetříme si tím problémy v budoucnu – křížení pravomocí pracovníků, nevyjasněné kompetence a další.

Specifikace požadavků na pracovníka může být sestavena podle následujících bodů:

- Odborné schopnosti – co musí pracovník znát a být schopen splnit.

- Požadavky na chování a postoje – jaký typ chování požadovaný k úspěšnému výkonu role, který má být v souladu se základními hodnotami organizace a je vhodný, jaké postoje budou mít za následek vhodné chování a úspěšný výkon.
- Odborná příprava a výcvik – absolvované vzdělání, odpovídající odbornost nebo výcvik.
- Zkušenosti, praxe – zda má uchazeč praxi ve stejném oboru, jak byl úspěšný v předchozích zaměstnáních a jakých výsledků v nich dosáhl.
- Zvláštní požadavky – dle specifika organizace či hledané pracovní pozice.
- Vhodnost pro organizaci – schopnost uchazeče se začlenit do stávající firemní kultury a přizpůsobit se jí.
- Další požadavky – neobvyklá pracovní doba, časté cestování, proměnlivé pracoviště a další.
- Možnost splnit očekávání uchazeče – míra, v jaké může práce v organizaci naplnit očekávání adepta o možnosti kariéry, vzdělání nebo mu dát jistotu zaměstnání.

[2]

### **2.1.3 Identifikace zdrojů uchazečů**

Existují dva možné zdroje uchazečů pro organizaci. Vnitřní zdroje, což jsou naši stávající zaměstnanci. Výhodou tohoto zdroje je znalost schopností a znalostí těchto zaměstnanců. Známe jejich schopnosti a dovednosti a jaké mají tendence se chovat v kolektivu či ve stresových situacích. Opakem jsou vnější zdroje. Ty by měla firma využívat, pokud nemá dostatek svých vnitřních zdrojů. Za to však vnější zdroje přináší do firmy nové nápady, nová řešení, proto je vhodné také zaměstnávat lidi z „venku“. Mohou oživit naši firmu a zvýšit její konkurenceschopnost na trhu.

### **2.1.4 Formulace nabídky zaměstnání**

Přesně specifikována formulace nabídky zaměstnání je nesmírně důležitá. Je to vizitka zaměstnavatele a podle ní si uchazeč tvoří první dojem o zaměstnavateli. Existuje několik zásad, které musí být dodrženy, pokud zaměstnavatel chce, aby jeho inzerát byl efektivní a úspěšný. Jsou to tyto:

- název firmy,
- požadavky na pracovníka - vzdělání, praxe a další schopnosti a dovednosti,
- nabídka zajímavé práce, kariérního postupu a dalších výhod,

- forma podání žádosti: telefonicky, vyplnit formulář žádosti, dopis, e-mail, osobně,
- kontakt na osobu zodpovědnou za nábor.

### **2.1.5 Uveřejnění nabídky zaměstnání**

Optimálním způsobem uveřejnění nabídky je kombinace více metod, neboť tak oslovíme širší okruh potenciálních uchazečů. To může znamenat vyšší náklady, které se nám však v budoucnu zaměstnáním kvalitního pracovníka vrátí. Pokud totiž zvolíme jen jednu metodu, můžeme zúžit počet oslovených vhodných kandidátů. Zvláště na odborné pozice je vhodné kombinovat inzerát na internetu například s inzerátem v odborném časopisu.

### **2.1.6 Formy získávání pracovníků**

#### **2.1.6.1 Nabídka práce (zveřejněná na úřadu práce nebo na Internetu)**

Výhodou této metody jsou relativně nízké náklady oproti ostatním metodám. Úřady práce zprostředkovávají uchazeče zadarmo. Internetový inzerát je zase dostupnější pro uchazeče z celé republiky a zaměstnavatel tak má větší možnost výběru z přihlášených uchazečů. Nevýhodou pracovníků z úřadu práce může být jejich nechuť pracovat. Většinou jsou zde také registrováni pracovníci s nízkou kvalifikací nebo lidé dlouhodobě nezaměstnaní, u nichž existuje možnost ztráty jejich znalostí a dovedností. [14]

#### **2.1.6.2 Podniková vývěska a doporučení zaměstnancem**

„Jde o levné a účinné získávání pracovníků do funkcí na spodní úrovni organizace. Touto cestou přichází nová pracovní síla, která z neformálních zdrojů zná, jaká je firemní kultura, její hodnoty a normy, a má představu, co se od ní očekává, aby byla pro zaměstnavatele akceptovatelná. U specialistů nepatří mezi oblíbené, protože v případě neúspěchu nechtějí poškodit důvěryhodnost své profesionality jak před kolegy, tak firmou, má-li dobrou pověst a stabilní postavení na trhu.“ [14, str. 29]

### **2.1.6.3 Inzerce v tisku a rozhlase**

Inzerce v tisku se využívá pro vyhledávání pracovníků na nižší pracovní pozice. Důležité je vymezit požadavky na kandidáta. Například typ vzdělání, praxe, spádová oblast výkonu zaměstnání a termín do kdy se přihláška má odevzdat a hlavně kontaktní osoba, na kterou se zájemce v dané firmě může obrátit. Pokud zkonkrétníme náš inzerát, ušetříme si práci s tříděním nevhodných uchazečů. Přesto i zde existuje možnost, že se objeví uchazeč, který se přihlásí, přestože neodpovídá našim požadavkům.

Reklama v rozhlase oslovuje uchazeče, kteří ho poslouchají v danou dobu. To nám může zúžit okruh oslovených uchazečů. Neboť ne všichni vhodní pracovníci musí být posluchači tohoto rádia. Nevýhodou je také nemožnost uchování si informací, což je náročnější pro uchazeče. Je vhodné proto inzerát několikrát opakovat, aby uchazeč, co má opravdu zájem si stihl poznamenat kontaktní údaje.

### **2.1.6.4 Spolupráce s veřejnými vzdělávacími institucemi**

Spolupráce s veřejnými vzdělávacími institucemi je časově a finančně náročná. Výhodou je však výchova zaměstnanců už během jejich studia. Uchazeč po ukončení studia zapadne do firmy a jeho zácvik je méně náročný než u uchazeče z venku. Tato spolupráce se obvykle uskutečňuje pomocí stipendií a praxe v dané firmě. Firmy si kladou požadavky na své studenty, aby si zajistili, že získají ty nejlepší. Nejčastější podmínkou je stanovení studijního průměru a odpracování určitého počtu hodin k získání praxe.

### **2.1.6.5 Samostatné přihlášení**

Uchazeči hledající práci zasílají do firem své životopisy v naději, že daná společnost zrovna hledá zaměstnance nebo případně bude hledat v brzké budoucnosti. Pokud uchazeč dá souhlas s použitím osobních údajů dle zákona, zaměstnavatel smí jeho materiály založit do kartotéky a případně použít v případě objevení se potřeby nového zaměstnance.

### **2.1.6.6 Veletrhy pracovních příležitostí**

Tohoto způsobu je využíváno především ve spojitosti s absolventy vysokých a středních škol. Na veletrhu dochází ke kontaktu budoucího zaměstnavatele a absolventů. Zaměstnavatelé představí svou společnost – jejich cíle, vize do budoucna a požadavky na své

budoucí pracovníky. Představitelé společností se snaží se zaujmout uchazeče a následně během rozhovorů zjišťují jejich případnou vhodnost pro jejich potřeby. Vhodné uchazeče požádají o kontakt a existuje zde možnost budoucího zaměstnání.

#### **2.1.6.7 Zprostředkovatelské agentury**

Zprostředkovatelské agentury fungují na principu vyhledávání vhodných uchazečů ze svých databází registrovaných uchazečů pro firmu, která s nimi uzavře kontrakt. Platba se provádí až po přijetí pracovníka zákaznickou firmou.

Většina agentur pouze předává seznam vhodných uchazečů o zaměstnání svému klientovi a ten již sám provede výběr adeptů a provede s nimi pohovory. Dalším typem agentur jsou takové, které provedou přetřídění kandidátů - jejich odborný konzultant provede pohovory v agentuře. Vybere vhodného kandidáta, který je schválen klientskou firmou a přijat do zaměstnání. Tato možnost je riskantní pro firmu, neboť si nemůže být jistá, zda je tento uchazeč opravdu vhodný pro jejich firmu. Výhodou je úspora času zaměstnanců personálního oddělení a není nutné v areálu firmy organizovat pohovory. [14]

#### **2.1.6.8 Headhuntingové společnosti**

Hlavním úkolem je vyhledávání kandidátů na vrcholové pozice. Headhunting se většinou zaměřuje na již zaměstnané úspěšné kandidáty, které přetahuje z jiných společností. Využívá se pouze pro vrcholové pracovníky, neboť je velmi finančně náročná.

### **2.2 Výběr zaměstnanců**

Cílem získání zaměstnanců je vytvořit portfolio dostupných uchazečů. Podle metody zvolené k jejich získání se pak odvíjí i metody používané při jejich výběru. U méně kvalifikovaných pozic, kdy jsou nejčastěji využívány inzeráty či úřad práce není nutné využívat složitých metody jako je assessment centrum či několik kol pohovoru. Kdežto u vyšších pozic či specialistů budou tyto metody nutností. Způsobem získávání zaměstnanců dává firma najevo, jak jsou pro ni kvalitní zaměstnanci důležití.

### **2.2.1 Volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání**

Dokumenty jsou první vizitkou uchazeče ve vztahu k jeho případnému zaměstnavateli. Proto je vhodné dát si záležet na jejich úpravě. Údaje v motivačním dopise by měly korespondovat s životopisem, ale hlavně by měly uchazeče prezentovat. Musí být na první pohled vidět jeho schopnosti, dovednosti a znalosti. Cílem je zaujmout odpovědnou osobu za nábor a získat její zájem.

Nejčastěji je od uchazečů požadováno:

- motivační dopis,
- životopis,
- osobní dotazník.

Dále se dokládá:

- osobní dotazník,
- kopie o ukončení studia,
- kopie certifikátů o ukončení dalšího vzdělávání,
- pracovní posudky,
- reference z předchozích zaměstnání,
- výpis z trestního rejstříku.

[14]

#### **2.2.1.1 Motivační dopis**

Motivační dopis má být napsán korektně, bez pravopisných a tiskových chyb. Vše zde uvedené odborné znalosti a kompetence musí korespondovat s údaji uvedenými v životopise. Pisatel by zde měl reagovat na požadavky zaměstnavatele, které vyplývají například z inzerátu. Zaměstnavatel pak může snadněji posoudit, zda uchazeč splňuje požadované předpoklady. Motivační dopis má obsahovat:

- „adresu žadatele,
- datum,
- adresu příjemce,
- odkaz na zveřejněnou nabídku,
- oslovení,



- vlastní obsah (proč se uchází, co může, nabídnou za znalosti, dovedností a čím může doložit profesionální úspěch, jaký je odborný zájem, kdo může, poskytnou preference),
- závěrečný pozdrav,
- podpis,
- seznam příloh.“ [14, str. 38]

Hodnotitel poté usuzuje osobnost adepta ze způsobu zpracování dopisu, z úpravy textu a jeho logiky.

### **2.2.1.2 Životopis**

Rozdíl mezi životopisem a motivačním dopisem je především v jeho přehlednosti a logickém uspořádání. Životopis musí přehledně zobrazovat fakta o uchazeči, měly by v něm být uvedeny:

- osobní informace,
- pracovní zkušenosti počínaje aktuální pozicí,
- vzdělání a absolvované kurzy,
- jazykové znalosti,
- reference,
- vlastnictví řidičského průkazu.

Personalisté provádí analýzu časové posloupnosti, aby odhalili případné mezery ve sledu životních aktivit, změny zaměstnání, změny vykonávané práce a změny povolání. Hodnotí četnost těchto změn, povýšení nebo převedení na nižší pozici, růst nebo pokles pravomocí a odpovědností. Díky této analýze můžeme zjistit vývoj zaměstnance, jeho případné problémy s pracovní nebo sociální adaptací. [14]

### **2.2.1.3 Osobní dotazník**

„Přednost osobního dotazníku spočívá v tom, že od uchazeče požaduje přesné a určité údaje a směřuje ho k odpovědím na položené otázky.“ [14, str. 42]

Nečastěji obsahuje otázky na tyto informace:

- důvod změny zaměstnání,
- důvod zájmu o zaměstnání v oslovené organizaci,
- očekávání mzdových podmínek,

- nejdříve možný termín nástupu do zaměstnání,
- údaje o zdravotním stavu.

### **2.2.2 Předvýběr**

Zaměstnavatelé provádí analýzu materiálů uchazečů, aby zjistili, zda je uchazeč způsobilý pro dané pracovní místo a zda zapadne do stávajícího okruhu pracovníků. O osobnosti adepta napoví jeho životopis či motivační dopis, v nichž se projeví schopnost uchazeče se reprezentovat. Hodnotitelé mohou využít také možností prověření referencí. Pokud má hodnotitel tuto možnost, může zjistit o schopnostech a znalostech pracovníka dost na utvoření jeho profilu a zároveň zjistí, jak si pracovník vedl v minulém zaměstnání a jak se projevoval v kolektivu. Prověřování referencí by mělo probíhat diskrétně a seriózně. Některé firmy provádí i předkolo pohovorů, aby uchazeče přetřídili.

„Výsledkem předvýběru je zařazení uchazečů do tří skupin:

- a) velmi vhodní – jsou pozváni k pohovoru
- b) vhodní – tato kategorie slouží jako záloha při nedostatku velmi vhodných kandidátů, popřípadě tyto uchazeče můžeme evidovat pro případnou budoucí nabídku zaměstnání
- c) nevhodní - podnik jim zašle zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním o projevený zájem“

[16, str. 122]

### **2.2.3 Sestavení seznamu uchazečů**

Na základě provedení předvýběru uchazečů sestavíme seznam uchazečů, které poté pozveme k pohovoru. Je vhodné pozvat žádoucí počet uchazečů. Musíme brát v úvahu náklady na pohovor při velkém počtu pozvaných uchazečů a případné riziko nenalezení správného kandidáta při nízkém počtu pozvaných uchazečů. Dle toho seznamu jsou zaslány pozvánky k pohovoru nebo testům. Neúspěšným žadatelům o práci je zasláno zdvořilé odmítnutí a poděkování za projevený zájem.

„Dopis o odmítnutí má podle zkušeností obsahovat:

- úplný titul a adresu uchazeče,
- poděkování za podanou žádost,
- ocenění kvalifikace nebo odborných zkušeností,
- důvod, proč nebyl uchazeč pozván k pohovoru,
- omluva za případně opožděnou odpověď,

- zakončení dopisu s přáním úspěchu v budoucnosti,
- originální podpis perem s odlišnou barvou inkoustu, než je barva tisku“ [6, str. 45]

## **2.2.4 Metody výběru uchazečů**

Existuje několik možností k posouzení uchazeče. Nejoblíbenější a nejčastěji využívanou metodou v České republice je přijímací pohovor. Lidé dávají přednost osobnímu kontaktu s adeptem, aby si na něj mohli vytvořit vlastní názor. Žádná z nich však není absolutně spolehlivá, proto je vhodné použít kombinaci několika metod ke zvýšení pravděpodobnosti vybrání nejvhodnějšího adepta. Jedna takováto kombinace může být analýza dokumentů uchazečů a na základě této analýzy bude následovat pohovor s uchazeči, kteří splňují základní kritéria (praxe, kompetence, apod.).

### **2.2.4.1 Výběrový pohovor**

„Rozhovor je velmi významnou a nejčastěji využívanou metodou výběru pracovníků. Jeho úkolem, stejně jako jiných výběrových metod, je posoudit předpoklady uchazeče vzhledem k obsazované pracovní pozici. Základním východiskem výběrového pohovoru je popis pracovního místa, kvalifikační profil a požadované schopnosti pracovníka na tomto místě.“ [15, str. 101]

typy pohovorů:

- skupinový pohovor – rozhovor tazatele/ů s větším počtem uchazečů najednou, dochází k zahlcení tazatele/ů velkým množstvím odpovědí, což snižuje kvalitu pohovoru,
- pohovor po telefonu – využívá se pro doplnění informací o uchazeči pro zúžení počtu kandidátů před samotným osobním pohovorem,
- pohovor rychlého ověřování – získání úsudku během krátkého rozhovoru, dáváme na náš první dojem,
- pohovor jednoho s jedním – nejpoužívanější metoda, obě strany mají možnost zjistit, zda jsou jejich požadavky navzájem splněny. Uchazeč hovoří s tazatelem z očí do očí.
- pohovor před komisí – dva a více tazatelů hovoří s uchazečem, mohou si rychleji na něj vytvořit názor,
- pohovor vedený při společenském setkání – probíhá mimo pracoviště a dává možnost tazateli prověřit žadatelovo jednání při mimopracovní akci,

- pohovor určený k testování odborné způsobilosti – zjišťuje, jak žadatel jedná při řešení úkolů, jakých výsledků dosahuje, jakými dovednostmi a schopnostmi disponuje.

[14]

#### **2.2.4.2 Struktura pohovoru**

##### **Příprava**

Nezbytným předpokladem úspěšného pohovoru je příprava tazatele. Tazatel musí otázky pokládat v reakci na požadavky pracovního místa, z čeho vyplývá, že bez správné specifikace pracovního místa lze jen velmi těžko vést pohovor s nalezením kvalitního uchazeče.

Kromě přípravy tazatele je nutné také připravit podmínky pro kandidáty. Zajistit místnost, ve které bude klid a soukromí je první krokem. Dalším je informování se o kandidátech, kteří přijdou na pohovor a připravení si otázek.

##### **Úvodní fáze**

Tazatel na začátku pohovoru navodí příjemnou atmosféru například otázkou „Jaká byla cesta?“, která následuje po představení obou účastníků pohovoru. Po tomto navázání kontaktu je vhodné nabídnout kávu nebo minerálku, aby se uchazeč uvolnil. Následuje usazení uchazeče. Podle počtu tazatelů či jiných osob přítomných u pohovoru se odvíjí rozmístění okolo stolu. Nejvíce stres vyvolávající uspořádání je, když uchazeč sedí sám před skupinou tazatelů. Vhodnější metodou je rozesazení okolo kulatého stolu.

[18]

##### **Fáze dotazování**

Tazatel by měl být zručný ve způsobech pokládání otázek, existuje několik typů otázek, které jsou pokládány:

- otevřené otázky – uchazeč je nucen samostatně zformulovat odpověď,
- jednoduché otázky – jsou využívány k vyjasnění nějaké skutečnosti a vyžadují krátkou odpověď,
- hypotetické otázky – uchazeč dostane zadání hypotetickou situaci a musí navrhnout řešení,
- otázky jdoucí do hloubky – tazateli se předchozí odpověď zdála nedostatečná nebo chce nahlédnout do pozadí situace,
- reflexní otázky – slouží k povzbuzení uchazeče, aby se zamyslel nad nějakou zkušeností a zkusil navrhnout jiné řešení.

[19]

Během samotného pohovoru je nutné dát prostor také kandidátům, aby si zjistili dodatečné informace o pracovním místě a mohli se kvalifikovaně rozhodnout, zda o pracovní místo stojí. Nesmíme zapomenout na to, že nejen my si vybíráme pracovníka, ale i pracovník si vybírá organizaci, ve které chce pracovat. Také podle položených otázek můžeme posoudit míru zájmu adepta o zaměstnání, tedy jeho motivaci k práci. [15]

Pro správný průběh pohovoru je nezbytné dodržet několik zásad:

- 1) Základním pravidlem pro pohovor je skutečnost, že obě strany jsou si **rovny**. Tazatel se musí vyvarovat arogantnímu chování, které by uchazeče mohlo urazit a odradit. Tazatel se musí chovat uctivě k uchazeči a měl by se vyvarovat nadřazeného jednání, čímž by mohl uchazeče znejistit. Uchazeč by se neměl cítit méněcenný či pod drobnohledem. Proto je vhodné, aby počet osob účastnících se pohovoru byl omezen na nezbytné minimum. [17]
- 2) Budoucí zaměstnavatel zajistí **vhodné podmínky** pro adepty, jako je klidné a čisté prostředí, vhodná teplota v místnosti, občerstvení či šatnu na odložení svrchního oděvu. Měl by být také určen pracovník na přivítání uchazečů a pomoci jim s orientací v organizaci.
- 3) Tazatel by neměl během pohovoru telefonovat a měl by se **plně se věnovat** uchazeči. Není také vhodné, aby pohovor přerušovaly vcházející osoby či přicházející faxy a emaily.
- 4) Pro následné vyhodnocení úspěšnosti kandidátů je vhodné si psát **poznámky**. Kladení otázek, zapisování odpovědí a ještě sledování reakcí uchazeče mohou být na jednoho tazatele příliš činností najednou. Tazatel se pak nemůže plně soustředit na uchazeče a na druhou stranu je kvalitní záznam z pohovoru důležitý pro následné rozhodnutí. Proto je vhodné zapojit ještě jednoho tazatele, který bude činit poznámky. Další možností je sestavení matice pro vyřazování uchazečů jako formuláře na poznámky, čímž se zefektivní proces zapisování. [8]

#### Ukončení pohovoru

Tazatel by měl po ukončení pohovoru poděkovat za příchod uchazeče a informovat ho časového horizontu provedení rozhodnutí a způsobu, jakým bude informován. Informování uchazečů je vhodné telefonicky, neboť je více osobní než písemný kontakt. Uchazeč si bude vážit osobního přístupu, čímž si necháme otevřenou cestu do budoucna.

Tazatel usuzuje o uchazeči at' už z jeho životopisu, motivačního dopisu a jeho chování. Roli zde hraje i fakt, zda uchazeč o zaměstnání přijde na schůzku včas. Všímá si také příznaků stresu a nervozity. Příkladem jsou hraní si s prsty, vlasy a náušnicemi či škrubání oblečení. Nervozita může znamenat, že uchazeč něco skrývá či si není sám sebou jistý. Mnohé také napoví oblečení uchazeče. Je vhodné se slušně a střízlivě obléci. Výstřelky módy se u tazatelů obvykle netolerují. U mužů se doporučuje oblek s kravatou a u žen kostýmek.

[18]

Uchazeč o zaměstnání musí mít ujasněny své znalosti, schopnosti, cíle i důvody proč se o dané místo uchází. Jeho cílem by mělo být zdůraznit své silné stránky a odvrátit pozornost od těch slabých. Obvykle je kandidát požádán o stručnou charakterizaci své pracovní minulosti. Ač to stojí v životopise, personalisté chtějí slyšet přímo od uchazeče, jak hodnotí své minulé pracovní úspěchy.

Pohovor umožní osobní kontakt s uchazečem, což však může vyvolat riziko, že:

- tazatelé si vytvoří svůj názor na uchazeče na základě prvního dojmu, kterého se velmi těžko člověk zbavuje,
- úsudek tazatele může ovlivnit vzhled uchazeče, způsob řeči, pohlaví či rasa,
- málo tazatelů absolvovalo školení zaměřené na dovednosti vést pohovor,
- tazatel si snáze pamatuje informace řečené na začátku a konci pohovoru,
- v případě více pohovorů za jeden den klesá míra pozornosti tazatele a existuje riziko, že nebude uchazečům věnovat stejnou pozornost.

[19]

Těmto chybám se lze vyhnout. Tazatelé by měli vytrvale sbírat informace i přes slabý první dojem až do konce pohovoru. Eliminuje se tím možnost haló efektu. Uchazeč dostane další šanci se projevit a může dojem ze své prezentace změnit.

[12]

### **Strukturovaný pohovor**

Tazatel již má předem připravené otázky, podle kterých se bude celý pohovor řídit. Případně položí doplňující otázku, pokud mu odpověď uchazeče na standardní otázku nestačí. Stejně otázky pro všechny uchazeče zajistí snadnou porovnatelnost kandidátů a odstraní rozdíly v hodnocení více tazatelů.

Důležitá je důkladná příprava, která probíhá v několika krocích:

- stanovení schopností, znalostí a dovedností nutných pro výkon profese dle analýzy pracovního místa
- formulace otázek, které musí být přesné, výstižné a týkající se pouze práce
- stanovení standardních odpovědí a stanovení vyhovujících a nevyhovujících odpovědí

[16]

### **Nestrukturovaný pohovor**

Tazatel klade otázky, které vyplývají z průběhu pohovoru. To snižuje porovnatelnost odpovědí ostatních uchazečů a snižuje pravděpodobnost zvolení optimálního kandidáta. Tazatel zde projevuje subjektivnější přístup než je tomu u strukturovaného pohovoru. [16]

### **2.2.4.3 Testy pracovní způsobilosti**

Pracovní způsobilost je míra, do které uchazeč splňuje nároky na výkon pracovní činnosti. Zahrnuje v sobě odbornost uchazeče, jeho vzdělání, znalosti, dovednosti (hard i soft), osobní charakteristiky a další. Testy pracovní způsobilosti jsou důležitou skupinou výběrových metod a ve většině případů jsou používány jako doplňující metoda k pohovorům.

[15]

Jedná se o:

- Testy osobnosti

„Většina testů osobnosti má formu dotazníku. Testy jsou založeny na známých a důkladně prověřených teoriích osobnosti. Jsou navrženy tak, aby prověřily povahové rysy, osobnostní charakteristiky a osobní preference. Příkladem může být introverze, tolerance vůči změnám a stresu a preferování pobytu o samotě či ve skupinách.“ [8, str. 56]

Jsou testovány na různých skupinách s cílem vytvořit normované tabulky. Přesto je však hodnocení závislé na zkušenostech hodnotitelů. Tento způsob také uchazečům poskytuje zpětnou vazbu, která jim může pomoci v případě neúspěchu u hledání jiné práce.

- Testy IQ

Skrze tento test jsou posuzovány kognitivní a intelektové schopnosti uchazečů. Ty se projevují při řešeních problémů, logickém myšlení, učebních schopnostech či analytických dovednostech. [8]

- Testy praktických dovedností

Požadované praktické dovednosti se odvíjí od pracovního místa. Může se jednat například o test psaní všemi deseti, práci s počítačem, manuální zručnost či sociální a komunikační dovednosti, které může zkoumat za pomoci simulace reálné situace. [8]

#### **2.2.4.4 Assessment Centrum**

Charakteristika:

„AC je časově ohraničená multisituační zkouška, která probíhá za účasti nejméně 3 interních a externích pozorovatelů – hodnotitelů mimo chod („nanečisto“, off-line) a nemá jednoznačně správný výsledek. Multisituačností rozumíme situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebeuposouzení.“ [11, str. 46]

Principy AC:

Od klasických metod používaných při výběru a hodnocení zaměstnanců jako je například pohovor a další metody se AC liší naplňováním těchto 3 principů: [11]

a) Princip vícero očí

Je důležité vybrat správné pozorovatele, neboť jsou základem úspěchu. Pozorovatelé musí být profesionálové, důležitý je také dostatečný počet a nezbytností je heterogenita jejich složení. Tím máme na mysli, aby zde byli obsaženi muži ale i ženy, různého věku, různých zkušeností a interní i externí pozorovatelé.

b) Princip různého úhlu pohled

Pro AC je důležitá rozmanitá struktura metod, které využívají. Jsou plánovány tak, aby ukázaly uchazeče v různých situacích – individuální či skupinové modelové situace či popřípadě další testy a modely.

c) Princip sledování změny v ohraničeném čas

Výběr zaměstnance za použití AC trvá obvykle půl až jeden den. Tato doba umožňuje hodnotitelům sledovat zaměstnance v průběhu celého jeho absolvování AC a zkvalitňuje dojem z uchazeče. Vidí, jak zaměstnanec reaguje v různých situacích, jak zvládá únavu a stres a jak komunikuje a vychází s ostatními účastníky AC.

Druhy metod užívaných v AC:

1) Individuální metody

Individuální metody jsou zaměřeny na projevení individuálních dispozic účastníka.



Cílem je tedy zjistit jeho výkon v závislosti na souvislostech sociálního charakteru.

Účastník zde vystupuje sám, popřípadě s figurantem.

2) Metody skupinové práce

Skupina dostane zadaný úkol a jejich úkolem je ho vyřešit. Skrz metody skupinové práce mohou hodnotitelé pozorovat, jak se účastník chová v kolektivu, jak dokáže komunikovat, vyjednávat či ustoupit. Zjistí, jestli se dokáže prosadit nebo „sedí“ v koutku.

3) Psychodiagnostické testy

V těchto testech má účastník za úkol sám sebe zhodnotit a posoudit. Pozorovatelé pak jeho pohled na sebe porovnávají se svým názorem na účastníka a posuzují míru shody.

4) Sociogram

Sociogram znamená posuzování spoluúčastníků navzájem. Využívá se v případě, že se spoluúčastníci navzájem znají, ale dá se použít i pokud se neznají. V tomto případě se pak tato metoda zařazuje na konci AC, aby měli účastníci možnost se vzájemně poznat.

[11]

Výhody a nevýhody AC:

- Výhody:

- komplexnost a mnohostrannost hodnocení,
- flexibilita,
- učení se,
- zpětná vazba.

- Nevýhody:

- časová náročnost,
- finanční náročnost,
- simulační riziko a riziko zkoušky „nanečisto“,
- riziko chabé výzvy.

[11]

### **2.2.5 Vyhodnocení výběru zaměstnanců**

Pohovor je specifická metoda výběru zaměstnanců založená na subjektivním názoru tazatele. Snaha eliminovat chyby úsudku se provádí použitím několika kol pohovoru. V 72 % se v České republice využívají 2 nebo 3 kola pohovorů. Na administrativní pozici trvá

výběrové řízení v průměru 2 až 3 týdny. Zatímco u seniorské pozice a specialistů od 2 měsíců do půl roku. [10]

Objektivního hodnocení dosáhneme navržením bodového systému pro hodnocení odpovědí uchazečů a pro prvky specifikace pracovního místa. Přiřadíme otázkám body v závislosti na jejich relativní důležitosti. [9]

Je vhodné nejprve nabídnout vybranému pracovníkovi pracovní místo a počkat na jeho rozhodnutí než kontaktujeme neúspěšné kandidáty. Necháme si tak v záloze další vhodné kandidáty. Přijatelné uchazeče, kteří však nebyli vybráni, požádáme o souhlas s uložením jejich osobních údajů. Tím si vytvoříme databázi potenciálních zaměstnanců a může nám to ulehčit při hledání dalších případných zaměstnanců. [15]

## 2.3 Přijímání zaměstnanců

„Přijímání pracovníků je personální činnost zahrnující právní a administrativní náležitosti související s nástupem nového zaměstnance a také jeho uvedení na pracoviště.“ [15]

Pracovní vztah může mít podobu pracovního poměru (viz § 33 zákoník práce) nebo dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr - dohoda o provedení práce (viz § 75 zák. práce), dohoda o pracovní činnosti (viz § 76 zák. práce).

### Pracovní poměr

Pracovní poměr je vztah mezi zaměstnavatelem a fyzickou osobou. Pokud není ve smlouvě uvedena doba trvání pracovního poměru, jedná se o poměr na dobu neurčitou. Druhou možností je poměr na dobu určitou, který může být uzavřen na dobu dvou let dle zákoníku práce. [15]

Pracovní poměr se zakládá:

- **Pracovní smlouvou** mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, není-li stanoveno jinak (viz § 33 odst. 1 zák. práce).
- **Volbou**, jestli to stanoví zvláštní právní předpis nebo stanovy (viz § 33 odst. 2 zák. práce).
- **Jmenováním**, pouze u vedoucích organizačních složek státu, vedoucích organizačních jednotek organizačních složek státu, ředitelů státních podniků, vedoucích organizačních jednotek státních podniků, vedoucích státních fondů, a další uvedených v § 33 odst. 3 zák. práce). [15]

## Pracovní smlouva

Pracovní poměr je většinou uzavírán pracovní smlouvou, která musí mít písemnou podobu a zaměstnanec má právo dostat jedno vyhotovení. Před jejím podepsáním musí zaměstnavatel seznámit zaměstnance se všemi povinnostmi z ní vyplývajícími, jeho právy, s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování dle § 31 zákoníku práce. V případech uvedených ve zvláštním předpisu může být po zaměstnanci požadovaná lékařská vstupní prohlídka. Zaměstnavatel má právo sjednat si zaměstnancem zkušební dobu, která nesmí být delší než 3 měsíce od uzavření smlouvy. [12]

Pracovní smlouva musí obsahovat (viz § 34 odst. 1. zák. práce):

- Druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat;
- Místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce vykonávána;
- Den nástupu do práce (tímto dnem vzniká pracovní poměr).

## Rovné zacházení a zákaz diskriminace

„Při uplatňování práva na zaměstnání je zakázána přímá i nepřímá diskriminace z důvodů pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu, věku, náboženství či víry, majetku, manželského nebo rodinného stavu nebo povinností k rodině, politického či jiného smýšlení, členství a činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, v odborových organizacích nebo organizacích zaměstnavatelů; diskriminace z důvodu těhotenství nebo mateřství se považuje za diskriminaci z důvodu pohlaví. Za diskriminace se považuje i jednání zahrnující podněcování, navádění nebo vyvolávání nátlaku směřujícího k diskriminaci.“ [12, str. 26]

## Evidence zaměstnanců

Zaměstnavatel po přijetí nového pracovníka by mu měl založit osobní spis, ve kterém shromáždí údaje nezbytné pro pracovní účely a pro plnění povinností zaměstnavatele ze zákona. Nejvhodnější formou získání těchto informací je osobní dotazník, který zaměstnanec vyplní před nástupem do práce. Personalista prověří správnost těchto údajů na základě předložených dokladů:

- Jméno, příjmení, akademický titul, rodné příjmení a všechna předcházející příjmení, nutné údaje pro identifikaci a pro splnění povinností sociálního zabezpečení.
- Rodné číslo, datum a místo narození zaměstnance – nezbytné pro vedení evidence pro účely důchodového pojištění a vyplňování evidenčních listů důchodového pojištění.

- Bydliště zaměstnance – z důvodů posuzování překážek v práci a cestovních náhrad, doručování písemností.
- Státní občanství – předepsáno zákonem o zaměstnanosti.
- Přehled o školním vzdělání – doložení odbornosti zaměstnanců.
- Přehled o předchozích zaměstnáních – posouzení odborné praxe.
- Další znalosti zaměstnance – jazykové znalosti, speciální zkoušky, oprávnění k řízení motorových vozidel, znalosti obsluhy PC a další se zjišťují pouze vyžaduje-li to výkon pracovní činnosti.
- Zdravotní postižení – osoby se zdravotním postižením mají nárok na zvýšenou ochranu a vytvoření pracovního prostředí, aby dosáhli stejného výkonu jako ostatní zaměstnanci.
- Další výdělečná činnost – pro zaměstnavatele je při rozhodování o přijetí pracovníka důležité, zda nevykonává podnikatelskou činnosti shodnou s předmětem podnikání zaměstnavatele.
- Nařízené srážky ze mzdy – je povinností zaměstnavatele zjistit ze zápočtového listu a ověřit si u zaměstnance existenci srážek ze mzdy.

[7]

## 2.4 Adaptace zaměstnanců

Nový zaměstnanec přichází do pro něj neznámého prostředí. Nové prostředí ve většině lidí vyvolává stres a nervozitu. Za této situace nemůže zaměstnanec podávat svůj normální výkon. Je ve vlastním zájmu zaměstnavatele, aby svému zaměstnanci poskytl pomocnou ruku při jeho začleňování do pracovního procesu a tím urychlil proces adaptace. Pokud je adaptace neúspěšná může dojít k situaci, že zaměstnanec odejde nebo se vnitřně zatvrdí. Předčasné odchody zaměstnanců vyvolávají náklady na opětovné obsazení místa. Pro zaměstnance je důležitý dojem v prvních čtyřech týdnech výkonu jeho práce. Prvních šest měsíců po přijetí ještě existuje riziko předčasného odchodu zaměstnance.

[15]

Adaptace neboli přizpůsobení se podmínkám se u jednotlivých osob liší podle jejich osobních předpokladů a sociálních podmínek, které uspokojují jejich sociální potřeby. Adaptabilita člověka je předpoklad pro zvládnutí pracovní činnosti a zařazení se do stávajícího kolektivu.

[15]

Uvádění nových pracovníků do organizace má tyto cíle:

- Pomoci pracovníkovi překonat počáteční fáze po nástupu.

- Ovlivnit příznivý postoj a vztah pracovníka k organizaci, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace.
- Dosáhnout co nejrychlejší adaptace, aby pracovník podával co nejdříve žádoucí pracovní výkon.
- Zamezit případnému odchodu pracovníka.

[2]

### **2.4.1 Druhy adaptace**

- Sociální adaptace

Sociální adaptace zahrnuje přijetí zaměstnance na pracovišti a jeho představení nadřízenému a jeho kolegům. Zaměstnanec by měl být seznámen se skupinovými hodnotami, normami, zvyklostmi a cíly. Je vhodné určit novému zaměstnanci jeho patrona, který mu pomůže se zařadit do kolektivu. Nejčastěji takovýmto patronem bývá kolega nebo nadřízený.

- Pracovní adaptace

Zaměstnanec je seznámen s informacemi o společnosti (historie, cíle, zaměření), s prostorovým rozložením, o povinnostech a požadavcích pracovního místa a je s ním proveden pracovní zácvek na základě zpracovaného popisu práce.

[4]

### **2.4.2 Oblasti orientace**

- Celopodniková orientace – informace a pravidla společná všem zaměstnancům bez ohledu na jejich profesi či místo v organizační struktuře.
- Útvarová orientace – zahrnuje specifickou orientaci v organizační jednotce, která je společná pro všechny pracovníky na tomto pracovišti a je odlišná od jiných pracovišť v organizaci.
- Orientace na konkrétní pracovní místo – informace důležité pro výkon konkrétní profese či pozice.

[2]

### **2.4.3 Individuální adaptační plán**

Adaptační programy jsou souhrnem formalizovaných opatření na podporu odborné a sociální adaptace nových pracovníků v organizaci. Prvky adaptačních programů mohou být:

[13]

- Adaptační akce v širším rámci – setkání nových pracovníků.

- Písemné informační materiály – příručka pro nové zaměstnance.
- Instrukce pro nadřízené, patrony adaptovaných pracovníků.
- Služební cesty nových pracovníků do organizačních složek za účelem představení se.
- Kvalifikační opatření – zapojení nových pracovníků do tréninkových programů.

Doba a průběh adaptace se liší podle pracovní pozice, na kterou byl zaměstnanec přijat. Na méně kvalifikované pozice stačí zaškolení a orientace na pracovišti. U kvalifikačně náročných pozic je proces adaptace delší. U těchto pozic je vhodné sestavit individuální adaptační plán, v němž bude stanoven harmonogram jednotlivých kroků adaptačního procesu. Tento plán musí respektovat pracovní i sociální adaptaci.

V rámci toho plánu je nutné určit osobu odpovědnou za řízení adaptačního procesu nového pracovníka – patrona. Jeho posláním je začlenit nováčka do pracovní skupiny a připravit jej po odborné stránce na plnohodnotný výkon jeho práce. [3]

„Obsah adaptace pracovníka by měl být vždy zvažován s ohledem na skutečné potřeby, a to na straně organizace a pracovního místa i na straně pracovníka. Plán adaptace by měl vycházet z nároků na adaptaci na úrovni organizace, z pracovního místa a nároků na pracovníka na tomto místě a z posouzení současných předpokladů pracovníka k výkonu dané práce (odborná kvalifikace, konkrétní znalosti, dovednosti a zkušenosti, povinná profesní školení, praxe ve vedení lidí ad.). Z porovnání nároků práce a předpokladů pracovníka k výkonu práce vyplyne, v jaké míře se tyto nároky a předpoklady shodují, přičemž zjištěný rozdíl by měl být podkladem pro přípravu plánu pracovníkovy adaptace.“ [15, str. 135]

#### Základní funkce adaptace:

Pro zaměstnance	Pro zaměstnavatele
Motivační	Rychlé zapracování
Informační (přístup k informacím)	Zpětná vazba k procesu náborů a výběru
Kontrolní (tlak na výkon a aktivitu)	Rozvinutí výkonnosti zaměstnance
Psychohygienická (odstranění obav z neúspěchu)	Registrace možných chyb v podnikových procesech (nový člověk = nový pohled)
Rozvojová (nové znalosti a dovednosti)	Zlepšení image firmy
Sebereflexní (uvědomění si zaměstnance zda stačí na tuto práci)	Ušetření nákladů s hledáním dalšího pracovníka

Shrnutí teoretické části:

Ve své teoretické části jsem popsala proces přijímání, výběru a adaptace zaměstnanců. Mým cílem bylo charakterizovat ideální stav toho procesu, přičemž jsem čerpala informace z odborné literatury české i zahraniční.

Na úvod jsem stručně nastínila problematiku získávání zaměstnanců, neboť souvisí s celým procesem přijímání, výběru a adaptace zaměstnanců. Dále jsem popsala proces výběru zaměstnance. Charakterizovala jsem náležitosti, které uchazeč musí splnit, aby se přihlásil do přijímacího řízení. Jakmile se uchazeči přihlásí do přijímacího řízení v daném časovém termínu, zaměstnavatel provede předvýběr uchazečů. Podle svých zvolených kritérií vybere vhodné kandidáty, které pozve k pohovoru. Neúspěšné uchazeče informuje vhodnou formou o jejich neúspěchu. Vybraní uchazeči projdou pohovory, testy nebo assessment centrem. Poté se dozví výsledek přijímacího řízení.

Zvolený uchazeč podepíše se zaměstnavatelem pracovní smlouvu s náležitostmi dle zákona. Jakmile je uchazeč přijat, začíná proces adaptace. Zaměstnavatel by měl zajistit uvedení zaměstnance na jeho pracovní místo, seznámit ho s organizací, podnikovou kulturou a jeho pracovním kolektivem. Následuje přidělení patrona a sestavení adaptačního plánu. Adaptace probíhá v několika rovinách a trvá 3 – 6 měsíců nebo více dle náročnosti pracovní pozice. Nezbytnou součástí adaptace je kontrola jejího průběhu a případná korekce.

### 3 Charakteristika firmy VÍTKOVICE POWER ENGINEERING, a.s

Společnost zapsána v obchodním rejstříku, vedeném Krajským soudem v Ostravě, oddíl B, vložka 2751

**Obrázek 3-1 Logo skupiny VÍTKOVICE MACHINERY GROUP a.s.**



*Motto: Spokojenost zákazníků a minimalizace dopadů našich činností na životní prostředí jsou měřítkem naší úspěšnosti*

#### 3.1 Základní údaje

Společnost VÍTKOVICE POWER ENGINEERING a. s. (dále VPE a.s.) vznikla 1. 6. 2008 prostřednictvím fúze části společnosti VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a. s, společnosti VÍTKOVICE HARD a.s a společnosti VÍTKOVICE Export a. s. Přestože společnost VÍTKOVICE POWER ENGINEERING je relativně mladou společností, má její výroba svou dlouholetou tradici díky společnostem, ze kterých je složena.

Kapitál společnosti činí 1 000 000 000,- Kč a jejím jediným akcionářem je společnost VÍTKOVICE a.s. V čele představenstva stojí Ing. Jan Světlík. Místopředsedou představenstva je Ing. Pavel Ondruch. Členem představenstva je také Ing. Josef Trchalík. Společnost sídlí na Ruská 1142/30, 70600 Ostrava-Vítkovice. Společnost k 31.12.2010 zaměstnávala 1668 zaměstnanců. Kromě těchto zaměstnanců ve společnosti také pracovalo průměrně měsíčně 10 zaměstnanců agentur práce a to hlavně profese jako svářeč kovů, jeřábník, frézař, soustružník, montér.

VÍTKOVICE POWER ENGINEERING a.s. je významná strojírenská společnost, která se zaměřuje na dodávky zejména v oblasti nádrží a zásobníků, čistíren odpadních vod, bioplynových stanic a obdobných zařízení na bázi smaltovaných plechů a plechů s jinou povrchovou úpravou, výroby a montáže ocelových konstrukcí, kotlů, tlakových nádob, skladovacích nádrží, zařízení pro hutní prvovýrobu, zařízení oceláren a válcoven a zařízení



pro energetiku a petrochemii, poskytování služeb v oblasti povrchových ochran – žárové zinkování a termické nástřiky.

### **3.2 Produkce**

Produkce společnost VÍTKOVICE POWER ENGINEERING a.s. zahrnuje celkem čtyři engineeringové obory:

#### **Energetika**

Jedná se především o dodávky a rekonstrukce práškových granulačních kotlů s výkonem nad 100 MW dle vlastního know-how. V současné době probíhá realizace II. etapy komplexní obnovy elektrárny Tušimice II a pracuje se na výrobě komponent v rámci komplexní obnovy elektrárny Pruněřov.

VPE a.s. také připravuje velikou zahraniční zakázku v Turecku. Jedná se o výstavbu celé elektrárny včetně podpůrnému provozu „na zelené louce“ v destinaci Ynus Emre pro společnost ADULARYA.

#### **Uskladňovací nádrže & EKO engineering**

Zde spadá uskladňování kapalin a plynů, dodávky tlakových nádob, reaktorů, chemických kolon, tepelných výměníků a dalších procesních zařízení pro chemická a petrochemická zařízení, jako jsou součástí provozních souborů při investiční výstavbě či rekonstrukcích v rafinérsko-petrochemickém nebo chemickém průmyslu

VPE a.s. se mimo jiné podílely na výstavbě propylenových reaktorů, nádrží na biodiesel , stály u dodávky a montáže kolon pro jednotku butadienu a u dodávky a montáže sorbent tanků.

#### **Průmyslové halové systémy a ocelové konstrukce**

VPE a.s. nabízí výrobu a montáž ocelových konstrukcí a halových systémů, včetně opláštění a výplní stavebních otvorů (vrata, okna, světlíky atd.). Zároveň také zajišťuje dodávky všech doplňků a vybavení (mezipatra, schodiště, lávky, jeřábové dráhy i jeřáby).

Z mnoha realizovaných staveb stojí za pozornost výstavba opravárenského centra letadel. Tato stavba je jedinečná svými netradičními stavebními postupy, ke kterým nepochybně patří montáž střechy hangáru. Ocelová konstrukce s půdorysnými rozměry 140 m x 80 m o hmotnosti 1400 t byla kompletně smontována na zemi a poté zvednuta na nosné prvky hangáru do výšky 22 metrů.

## Úpravárenské procesy

VPE a.s. dodává podle vlastní dokumentace technologická zařízení koksárenských baterií, jak pro pýchovaný, tak sypný provoz. Rovněž provádí rekonstrukce a modernizace jednotlivých obsluhovacích strojů a jejich částí.

### 3.3 Certifikace

Společnost vlastní certifikáty:

- Plnění požadavků dle EN ISO 9001:2000 (systému managementu jakosti)
- Plnění požadavků dle EN ISO 14001:2004 (systému environmentálního managementu)
- Plnění požadavků dle EN ISO 18001: 2008 (systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci)
- Plnění požadavků dle předpisů ASME CODE
- Výrobová osvědčení
- Oprávnění od institutu technické inspekce Praha (ITI)
- Oprávnění pro výrobu a dodávku výrobků pro území/zákazníka

### 3.4 Politika jakosti a environmentu

Společnost pro své cíle a záměry uplatňuje tyto zásady, které jsou uvedeny v jejich politice BOZP:

- Trvalá spokojenost zákazníků

Poznávat a plnit potřeby a očekávání zákazníků při dodržování požadavků platných technických a právních předpisů, které se vztahují na dodávané produkty a k oblasti ochrany životního prostředí.

- Zapojení zaměstnanců

Zvyšovat motivaci a odbornou způsobilost svých zaměstnanců se zaměřením na kvalitu poskytovaných služeb a ochranu životního prostředí. Rozvíjet týmovou práci.

- Procesní přístup

Pro zefektivnění činností v organizaci využívat metody procesního řízení. Monitorovat funkci procesů, provádět analýzu získaných údajů o procesech a hodnotit jejich výkonnost a to včetně dopadů na životní prostředí.

- **Spolupráce s dodavateli**

Rozvíjet vzájemně prospěšné vztahy s dodavateli, které jsou založené na vzájemné důvěře, a péči o životní prostředí a vysoké kvalitě poskytovaných služeb.

- **Neustálé zlepšování**

Neustále zdokonalovat řízení procesů ovlivňující kvalitu produktů, poskytovaných služeb a úroveň ochrany životního prostředí v souladu s nejnovějšími vědeckými a technickými poznatky, požadavky zákazníků a očekáváním veřejnosti.

- **Odpovědnost vůči veřejnosti**

S veřejností budovat korektní vztahy založené na otevřené komunikaci a průběžně komunikovat s orgány místní samosprávy, občanskými iniciativami či zákazníky o environmentální problematice.

- **Havarijní připravenost**

Vypracovat havarijní plány v oblastech případného ohrožení a zajistit jejich pravidelnou aktualizaci.

- **Ekologické zátěže**

Systémovými opatřeními budeme pečovat o odstranění či minimalizaci vlivů ekologických zátěží po zrušených průmyslových aktivitách a budeme přezkoumávat environmentální aspekty případných nových podnikatelských aktivit.

### **3.5 Zaměstnanci**

Ke dni 31. 12. 2010 evidovala VÍTKOVICE POWER ENGINEERING a.s., celkem **1668** zaměstnanců. V mimoevidenčním stavu bylo 17 zaměstnanců. Dále byla v rámci společnosti v omezeném rozsahu využívána nakupovaná pracovní síla. V průběhu roku 2010 pracovalo ve společnosti v přepočtu měsíčně 10 zaměstnanců agentur práce.

#### **3.5.1 Struktura zaměstnanců:**

Společnost VPE a. s. je významná strojírenská společnost. Od toho se odvíjí její potřeba kvalitních pracovníků hlavně technického zaměření a dalších oborů. V následujícím grafu je znázorněna profesní a funkční struktura zaměstnanců ve společnosti VPE a. s. Profesní struktura je velmi pestrá, neboť je potřeba nejen technologických znalostí, zkušeností ale také manuální zručnosti dělníků.

**Graf 3.5.1-1 Profesní a funkční struktura zaměstnanců**



### 3.5.2 Personální vývoj

V roce 2010 bylo přijato celkem 235 zaměstnanců, zejména v NS 832 – Linka membránových stěn a ohýbárna trubek 75 zaměstnanců, do technického úseku 804 – 41 zaměstnanců a do NS 830 - Energetické strojírenství 33 zaměstnanců.

Z uvedeného počtu přijatých zaměstnanců bylo celkem 22 absolventů škol, z toho 16 vysokoškoláků.

V roce 2010 ukončilo pracovní poměr celkem 163 zaměstnanců, z toho 28 z nich odešlo do starobního důchodu, 26 zaměstnanců ukončilo pracovní poměr ve zkušební době.

**Tabulka 3.5-1 Personální vývoj 2010**

Nástupy celkem		235
Z toho	3940 - strojní zámečník	47
	4070 - svářeč kovů	37
	500 - projektant, konstruktér	27
	315 - TP řízení a zabezp. jakosti ...	12
	3840 - soustružník kovů	11
	320 - TP technologie a metalurgie	10
	Ostatní	91
Výstupy celkem		163
Z toho	4070 - svářeč kovů	29
	3940 - strojní zámečník	19
	500 - projektant, konstruktér	10
	218 - ref. pro market., prodej a nabídky	9
	3840 - soustružník kovů	9
	Ostatní	87

Zdroj: dle připravované výroční zprávy VÍTKOVICE POWER ENGINEERING a. s. 2010

### **3.5.3 Personální oddělení**

Na personálním oddělení pracuje 7 pracovníků (včetně personální ředitelky), kteří mají personální agendu rozdělenou podle funkčních oblastí:

- vzdělávání a rekondiční péče,
- odměňování,
- agenturní pracovníci,
- nábor zaměstnanců,
- ostatní personální agenda,
- personalista pro odloučené pracoviště v Jeseníku.

O funkčnost oddělení se stará personální ředitelka, která přímo podléhá řediteli společnosti VPE a. s.

## **4 Analýza současného stavu procesu výběru, přijímání a adaptace absolventů ve VPE a. s.**

### **4.1 Personální plán**

Personální plán VPE a. s. stanovují způsobem zdola nahoru. Tedy konkrétní podnikové útvary si dle nasmlouvaných zakázek stanoví potřebu pracovníků, aby pokryly potřebné hodiny práce strávených na zakázce podle časového fondu pracovníků. Svůj požadavek postoupí na personální úsek VPE a. s. Zde je sestaven personální plán za celou společnost VPE a. s., který je součástí finančního plánu na daný rok. Finanční plán na příští rok je poté předložen na schůzi představenstva ke schválení.

### **4.2 Výběr pracovníků**

Zdrojem informací o volném pracovním místě je:

- organizační schéma,
- charakteristika pracovní činnosti (dále jen "CHPČ"),
- další požadavky stanovené nadřízeným vedoucím zaměstnancem,
- informace z PÚ (impuls k zveřejnění volného pracovního místa).

Volné pracovní místo ve společnosti VPE a. s. je nahlášeno na personální oddělení VÍTKOVICE a. s. Zároveň jsou také oznámeny kvalifikační a další požadavky dle obsazovaného pracovního místa. Personální oddělení VÍTKOVICE a. s. toto volné pracovní místo uveřejní.

#### **4.2.1 Formy získávání pracovníků:**

- Vítkovická střední průmyslová škola a gymnázium

Společnost VPE a. s. si je vědoma důležitosti určitých povolání a proto se snaží mládež motivovat, aby je studovala. Díky své škole celá skupina VÍTKOVICE MACHINERY GROUP získává vhodné pracovníky. Žáci během studia absolvují praxi ve společnostech VMG a získávají praktické zkušenosti. Aby byli dostatečně motivováni Vítkovická střední škola a gymnázium poskytuje 3 druhy finanční podpory:

- Motivační příspěvek – obdrží žáci po nástupu do školy.
- Prospěchové stipendium, které pobírají žáci na základě svého prospěchu.

- Stipendium – žáci preferovaných oborů s dobrými studijními výsledky mohou získat od společností VMG měsíční příspěvek 1000 – 4000 Kč podle ročníku.
- doporučení stávajících zaměstnanců,
- veletrhy pro absolventy – například Kariéra Ostrava,
- den otevřených dveří pro absolventy vysokých škol,
- internet – na stránkách skupiny VÍTKOVICE MACHINERY GROUP nalezne uchazeč hledané pozice, k dispozici je zde také návod na ucházení se o práci a osobní dotazník.

### **4.3 Předvýběr**

Předvýběr absolventů - uchazečů provádí personální oddělení Vítkovic a. s. Jeho pracovníci ho provádí na základě dokumentů, které jim uchazeči zašlou elektronickou či písemnou formou nebo případně po osobní schůzce. Podle zadaných požadavků na pracovníka a obsazované pracovní pozice třídí uchazeče podle jimi vyplněného dotazníku, průvodního (motivačního) dopisu a životopisu. Uchazeči jsou evidováni do databáze uchazečů skupiny VMG a v případě potřeby je jim učiněna nabídka.

Dokumenty vhodných uchazečů jsou poté zaslány na personální úsek VPE a. s. Zde jsou prostudovány pracovníky personálního oddělení VPE a. s. a jsou vybráni potenciálně vhodní uchazeči, kteří jsou pozváni na pohovor.

Uchazeč o zaměstnání získá na personálním úseku VPE a. s. informace o nabízeném pracovním poměru. Při tomto pohovoru musí uchazeč předložit doklad totožnosti a listiny o vzdělání. Poté je s ním vyplněn vstupní dotazník pro uchazeče o zaměstnání v a.s. VÍTKOVICE", dále jen "Vstupní dotazník", pokud již nebyl vyplněn uchazečem. Tento dotazník slouží personálnímu úseku a vedoucímu zaměstnanci jako prvotní zdroj informací ve vztahu ke kvalifikačním a dalším požadavkům pracovního místa, které má být obsazeno.

### **4.4 Výběr**

Ve společnosti VPE a. s. jsou uplatňovány tři metody výběru. Ve většině případů jsou využívány jejich kombinace:

#### **4.4.1 Výběrový pohovor**

Společnost VPE a. s. využívá strukturovaný pohovor. Skrze předem připravené a přesně definované otázky vedoucí pracovník nebo personalista zjišťuje informace o uchazeči.

Výhodou této metody je porovnatelnost uchazečů. Společnost VPE a.s. doporučuje svým tazatelům se zajímat o těchto sedm oblastí během samotného pohovoru:

- důvody zájmu kandidáta o nabízené pracovní místo a důvody odchodu z posledního zaměstnání,
- dosavadní pracovní zkušenosti,
- aspirační úroveň a očekávání,
- sebehodnocení,
- vedení a řízení,
- mezilidské vztahy,
- rodina a zájmy.

S vyplněným vstupním dotazníkem se uchazeč dostaví na příslušný organizační úsek. Pohovor provádí vedoucí zaměstnanec toho daného organizačního úseku. Pouze u vyšších pozic nebo na vyžádání vedoucím pracovníkem jsou přítomni u výběrového pohovoru také zaměstnanci personálního úseku. Uchazeč je během pohovoru informován o: druhu pracovního poměru, mzdových podmínkách, druhu práce, pracovního zařazení, zkušební době, způsobu a době zaškolení, směnnosti, místo výkonu práce, datum nastoupení, požadovaná zdravotní způsobilost a ostatní podmínky a ujednání, které budou uvedeny v pracovní smlouvě. Pokud uchazeč vykonává činnost jako statutární orgán jiné společnosti nebo výdělečnou činnost na živnostenský list, která je shodná s předmětem podnikání společnosti VPE a. s. musí tuto činnost bez prodlení ukončit nebo požádat o souhlas k výkonu jiné výdělečné činnosti. Tato podmínka je obsažena v části ostatní ujednání v pracovní smlouvě a dohodnutá doba musí být kratší než zkušební doba.

#### **4.4.2 Testy dovedností**

Společnost VPE a. s. u manuálních profesí využívá testy dovedností. Jako příklad zde uvedu profesi svářeče. Ten musí během úvodního pohovoru předložit doklady o svářečských zkouškách a ještě absolvovat test dovedností přímo na pracovišti VPE a. s.

Absolventi, na jejichž budoucím místě je požadována znalost cizího jazyka, musí projít jazykovým auditem. Při těchto testech bude stanovena jeho úroveň znalostí a doporučen další postup při rozvoji.



#### **4.4.3 Psychologické testy**

Důvodem pro absolvování psychologických testů je zjišťování osobnostních předpokladů, pracovního potenciálu kandidáta. Toto vyšetření je prováděno psychologem pomocí psychodiagnostických metod - psychologická anamnéza, rozhovor, pozorování, testové metody, přístrojové metody. Získaná data jsou vyhodnocena, analyzována a následně posuzována z hlediska nutných požadavků pro výkon dané funkce - profese, které vycházejí z popisu pracovního místa, který poskytne vedoucí pracovník psychologovi. Po ukončení vyšetření seznámí psycholog s výsledkem o vhodnosti kandidáta na danou pracovní pozici vedoucího pracovníka, popřípadě komisi. Povinností vedoucího zaměstnance je informovat psychologické pracoviště, kterého uchazeče přijali.

Ve společnosti VPE a. s. se psychologické testy používají hlavně pro absolventy. Pomocí těchto testů si vybírají vhodné kandidáty na určené pozice. Zároveň jsou také během diagnostického procesu zjišťovány cesty pro rozvoj kariéry.

#### **4.5 Vyhodnocení kandidátů**

Výsledek pohovoru se uchazeč- absolvent dozví během dvou týdnů emailem a pokud jej neuvedl, je kontaktován telefonem. Je-li uchazeč vybrán, vyplní se na personálním oddělení Představenku uchazeče o zaměstnání a mzdový návrh, který poté parafrázuje nadřízený dotyčného organizačního úseku, personální ředitel a generální ředitel VPE a. s. Vyplněná Představenka uchazeče o zaměstnání je poté zaslána personálnímu oddělení VÍTKOVICE a. s., kde je posouzena a buďto schválena nebo zamítnuta. V případě schválení Představenky je uchazeči sděleno jeho přijetí a uchazeč je pozván na vstupní lékařskou prohlídku u příslušného závodního lékaře. U zvláště vybraných profesí/funkcí je nutno lékařský posudek doplnit rovněž o posouzení pracovní způsobilosti, případně jiné potřebné vyšetření. Závodní lékař doplní do Představenky své závěrečné stanovisko.

#### **4.6 Přijímání zaměstnance**

Pracovník personálního úseku na základě Představenky uchazeče o zaměstnání, Osobního dotazníku a předložených osobních dokladů uchazeče (občanský průkaz, průkaz pojištěnce, doklady o vzdělání) vypracuje pracovní smlouvu ve třech vyhotoveních. S uchazeči je sepisována pracovní smlouva na dobu určitou a to jeden rok. Pokud zaměstnanec plní svědomitě své povinnosti je s ním smlouva prodloužena na dobu neurčitou.

**V pracovní smlouvě bude podle směrnic společnosti VPE a. s. obsaženo:**

- Profese/funkce podle jednotného katalogu profesí/funkcí společnosti.
- Místo výkonu práce.
- Den nástupu do práce.
- Doba trvání pracovního poměru.
- Zkušební doba.
- Další ujednání.

Zaměstnanec obdrží jedno vyhotovení pracovní smlouvy. Obdrží evidenční číslo z příslušné číselné řady, přidělené personálním oddělením VPE a. s. Zaměstnanci je také vystavena jeho karta pro vstup do podniku. Následuje vystavení:

- Informací pro zaměstnance – seznámení s obsahem kolektivní smlouvy.
- Informace pro mzdovou účtárnu.
- Evidenční list zaměstnance.

Zaměstnanec obdrží před vstupním školením Zápisník bezpečnosti práce. Toto vstupní školení bezpečnosti práce musí zaměstnanec absolvovat nejpozději v den nástupu do práce. Školení probíhají každý první pracovní den v měsíci nebo každé pondělí. Školení zahrnuje seznámení s požárními předpisy a bezpečností a ochranou zdraví při práci. Po absolvování školení je zaměstnanci učiněn zápis do Zápisníku bezpečnosti práce. Také je zde proveden záznam o vstupní lékařské prohlídce.

**Náklady na přijetí a adaptaci uchazeče**

Společnost VPE a. s. platí měsíční paušál za poskytování těchto služeb, proto je vyčíslení na jednoho uchazeče složité. Personální potřeba v jednotlivých měsících klesá či stoupá podle jednotlivých zakázek. V tomto paušálu je zahrnuta práce personálního oddělení Vítkovic a. s. a také psychologické testy.

Přímé jednotkové náklady na jednoho absolventa studujícího cizí jazyk na jeden rok	
jazykový audit	200 Kč
vstupní lékařská prohlídka	600 Kč
jazykový kurz	5 500 Kč /ročně
<hr/>	
celkem	6 300 Kč (bez rozpočtení paušálu)

Také v této částce není zahrnuta odměna patrona, který má nárok na 10 Kč za každou hodinu odborného výcviku po 3 měsíce od přijetí nového pracovníka. U dělnických profesí se zjišťování odměny provádí způsobem, že se z celkové odpracované doby odečtou dovolené patrona a nového pracovníka. Technickohospodářští pracovníci si sami píší počet hodin, což jim musí schválit jejich nadřízený a poté odeslat na personální úsek VPE a. s.

#### **4.7 Adaptace zaměstnanců**

V den nástupu se zaměstnanec dostaví na své pracoviště, kde odevzdá vedoucímu zaměstnanci svůj Zápisník bezpečnosti práce. Vedoucí zaměstnanec je povinen ho seznámit ho s předpisy bezpečnosti práce daného pracoviště, Pracovním řádem, kolektivní smlouvou a dalšími předpisy (postupy kvality a další), které musí zaměstnanec při výkonu své práce dodržovat. V rámci adaptace je zaměstnanec představen svým kolegům a je mu stanoven jeho patron. Patronem se stává většinou jeho vedoucí nebo kolega.

U absolventů se postup adaptace liší oproti normálním zaměstnancům. Absolventovi je sestaven adaptační individuální plán. Tento plán sestavuje personální úsek VPE a. s. ve spolupráci s nadřízeným pracovníkem pomocí intranetu společnosti VÍTKOVICE a. s., který všechny dceřiné společnosti sdílí. V tomto programu je k dispozici formulář, do nějž se doplňují informace:

- Osobní údaje o adaptovaném zaměstnanci.
- Patron, který je zaměstnanci stanoven.
- Personalista, odpovědný za sestavení adaptačního programu.
- Garant, personalista VÍTKOVICE a. s.
- Naplánovaná školení.

Tento individuální adaptační plán poskytuje zpětnou vazbu uchazeči i personálnímu oddělení. Je sestavován na 6-12 měsíců. Uvádí se zde rozvoj v informačních technologiích a jazykové gramotnosti a dalších kompetencích vždy dle individuálních schopností absolventa. Jeho součástí je seznámení s historií a organizací firmy, s kolektivní smlouvou, studium příslušných norem a odborné literatury a tradiční "kolečko" po vybraných pracovištích, to vše pod dohledem zkušeného patrona.

#### *Jazykový rozvoj*

Absolventi, jejichž pracovní místo požaduje znalosti cizího jazyka, mají nárok na kurzy hrazené zaměstnavatelem VPE a. s. Společnost vyžaduje finanční spoluúčast:

- 1. rok mají absolventi plně hrazený.
- 2. rok na odpolední kurzy přispívají 300 Kč za školní rok, u polointenzivního jazykového kurzu přispívají 500 Kč za školní rok a u intenzivního 700 Kč za školní rok.
- Podmínkou spoluúčasti je vždy v 1. pololetí splnění 80 % docházky do kurzu a studijní výsledky, včetně úspěšného absolvování pololetního písemného testu na úrovni minimálně „dobrý“ a v 2. pololetí navíc ještě absolvování ústní prezentace na úrovni minimálně „dobrý“.

Tato možnost rozvoje je pro mnohé absolventy motivací pro práci ve společnosti VPE a. s. Pro společnost však znamená náklady, zvláště v případě brzkého odchodu absolventa.

Zkoumala jsem adaptaci absolventů z evidence společnosti VPE a. s. a pro přehlednost uspořádala údaje o fluktuaci absolventů do následující tabulky:

**Tabulka 4.7-1 Fluktuace absolventů**

rok	Celkový počet přijatých absolventů	Odchody absolventů				zůstalo
		Do 1 roku	1 – 2 rok	2 – 3 roky	3 – 4 roky	
2007	49	8	7	3	3	27
2008	47	5	7	1	0	34
2009	14	3	2	0	0	9
2010	34	2	0	0	0	32

Poznámka: 1 pracovník byl v roce 2007 přemístěn v rámci VMG.

## 4.8 Dotazník

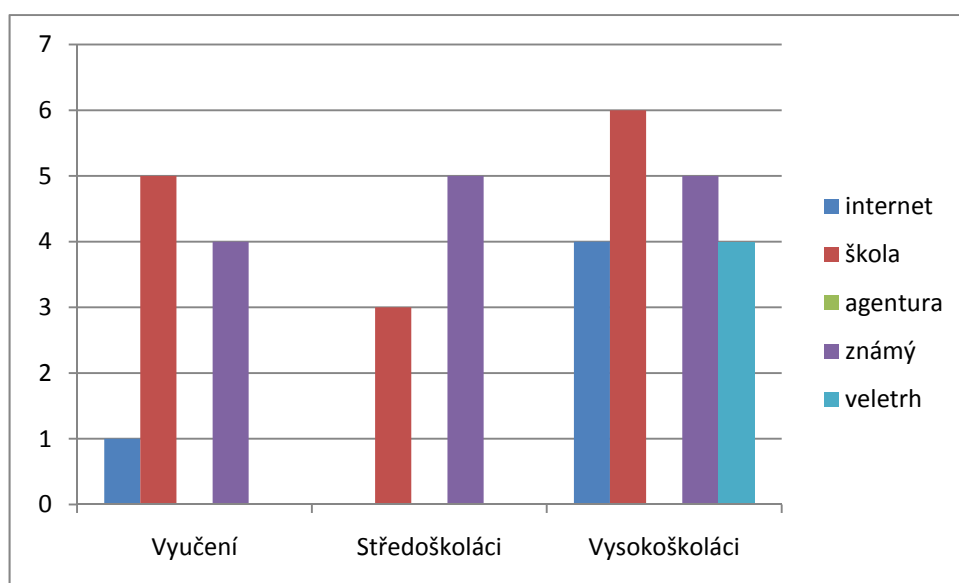
Definice absolventa:

Společnost VPE a. s. považuje zaměstnance za absolventa **dva roky** od přijetí do zaměstnání po ukončení studia.

Dotazníkové šetření probíhalo v týdnu 21 – 25. března 2011. Osloveno bylo celkem 41 přijatých absolventů za roky 2009 a 2010. Návratnost dotazníku byla 80,5 % tedy 33 dotazníků.

### 4.8.1 Odkud jste se o volné pozici ve VPE a.s. dozvěděli?

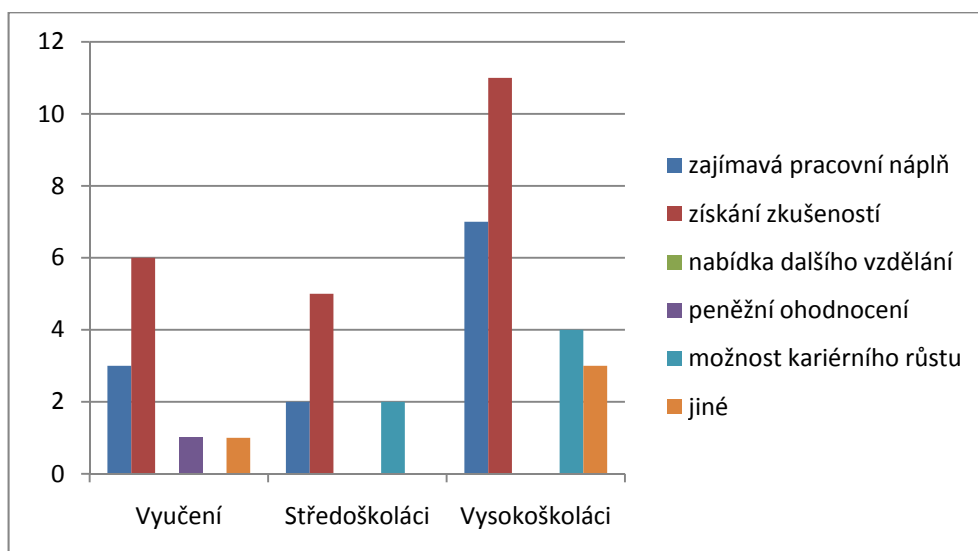
Graf 4.8.1-1 Zdroj informací o volné pracovní pozici



Nejčastější odpovědi na otázku odkud se o volné pracovní pozici absolventi dozvěděli, byla škola. Což je pochopitelné, neboť většina vyučených a středoškoláků přišla z Vítkovické střední školy a gymnázia. I u vysokoškoláků tato odpověď byla častá. Některá pracoviště VPE a. s. si vybírají studenty už během jejich studia. Další nejčastější odpovědi bylo od známého. Naopak jsem zjistila, že žádný absolvent nevyužil agentury.

## 4.8.2 Z jakých důvodů Vás nabídka práce ve VPE a.s. zaujala?

Graf 4.8.2-1 Důvod zájmu

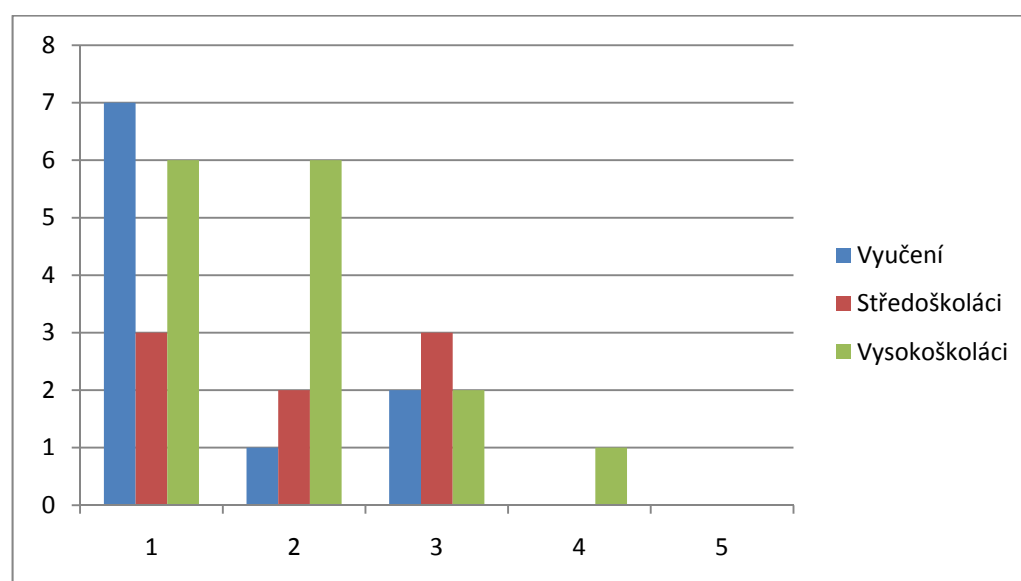


Nejvýrazněji se zde projevila odpověď získat zkušenosti, což je pochopitelné u absolventů a jak uvedl jeden absolvent v odpovědi, společnost VPE a. s. dává příležitost mladým lidem. Druhou nejčastější odpovědí byla zajímavá pracovní náplň, která vyplývá za zaměření VPE a.s. Naopak absolventi neocenili možnost dalšího vzdělání a kromě vysokoškoláků ani možnost kariérního růstu.

## 4.8.3 Jak byste popsali průběh pohovoru? (hodnoťte na stupnici od 1 do 5 kde 1 je nejlepší a 5 nejhorší)

### 4.8.3.1 Příjemné, klidné prostředí

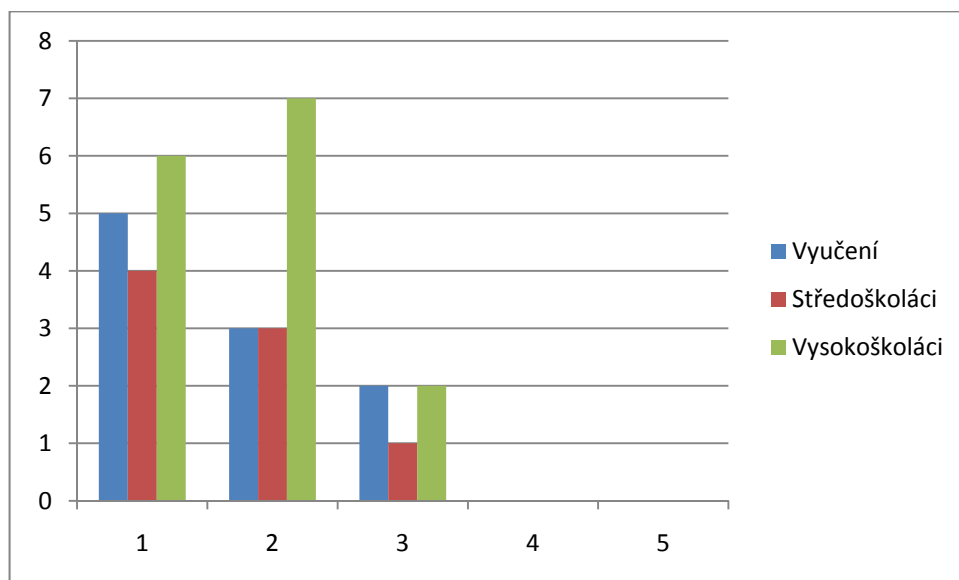
Graf 4.8.3-1 Prostředí pohovoru



Přestože velkou část pohovorů organizují sami vedoucí pracovníci na svých pracovištích a během plnění svých dalších povinností, uchazeči shledali prostředí, ve kterém probíhal jejich pohovor za vyhovující.

### 4.8.3.2 Dialog mezi tazatelem a uchazečem

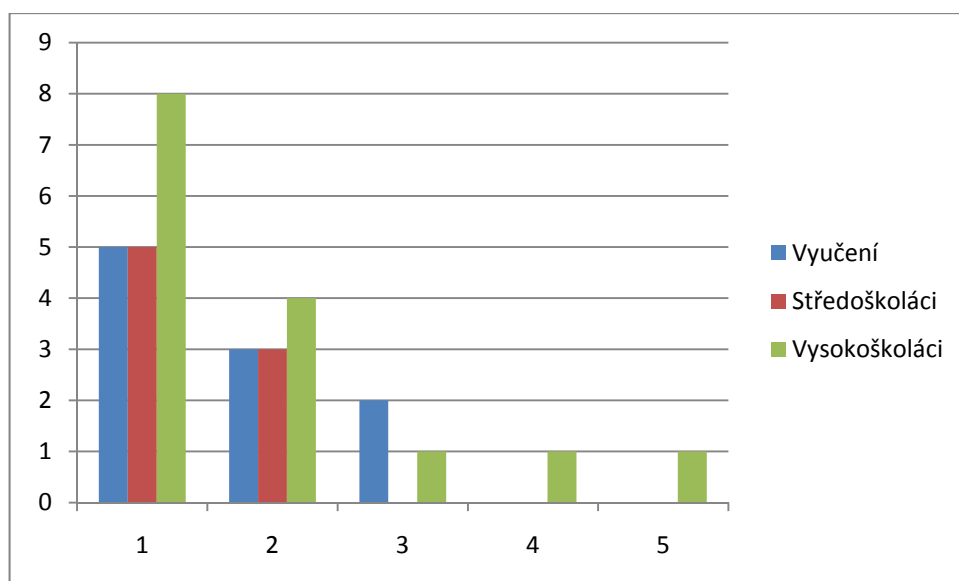
Graf 4.8.3-2 Vyváženost dialogu tazatele a uchazeče



Ani zde se neobjevil žádný výrazný problém. Absolventi si myslí, že průběh pohovoru byl spíše dialog a oni měli dost prostoru se vyjádřit.

### 4.8.3.3 Prostor pro otázku uchazeče

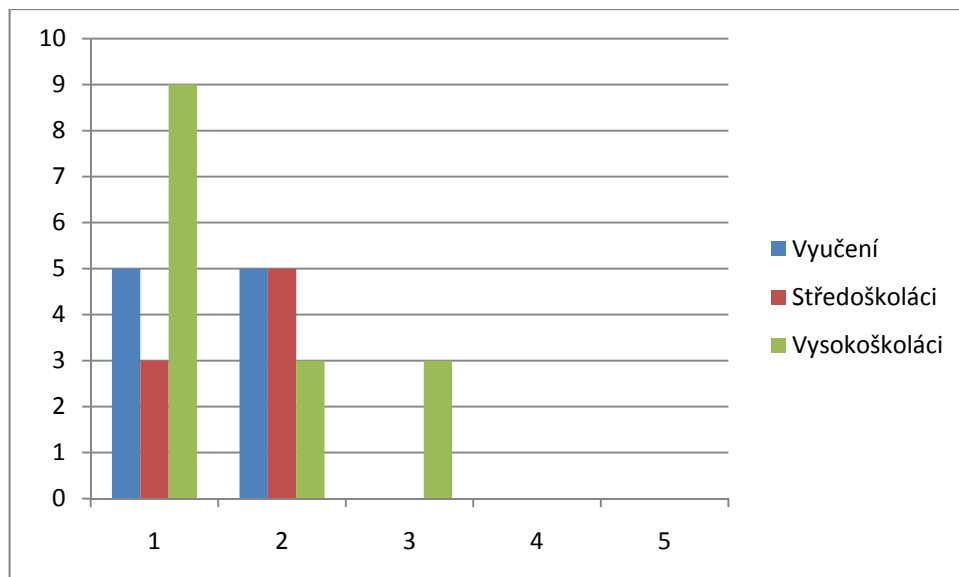
Graf 4.8.3-3 Prostor pro kladení otázek



Uchazeči ocenili dostatečný prostor pro své otázky. Pár výjimek se objevilo u vysokoškoláků, to může být dáno individualitou vedoucího pracovníka, který je přijímal.

#### 4.8.3.4 Připravený tazatel

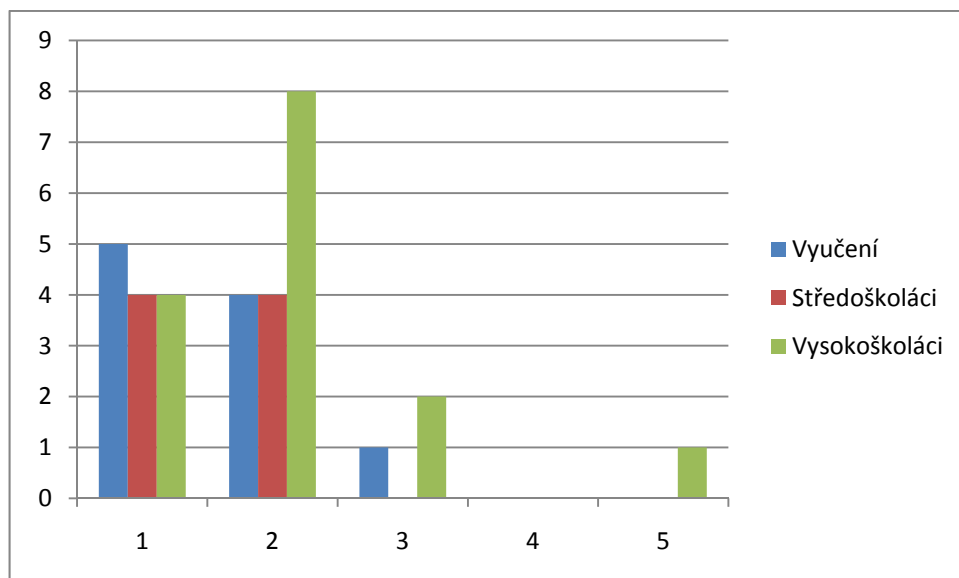
Graf 4.8.3-4 Příprava tazatele



Touto otázkou jsem chtěla zjistit, zda se vedoucí pracovníci či personalista připravuje na pohovor. Uchazeči tuto přípravu ocenili přes 50 % jako výbornou.

#### 4.8.3.5 Získání informací o pracovním místě

Graf 4.8.3-5 Zdroj informací o pracovní pozici

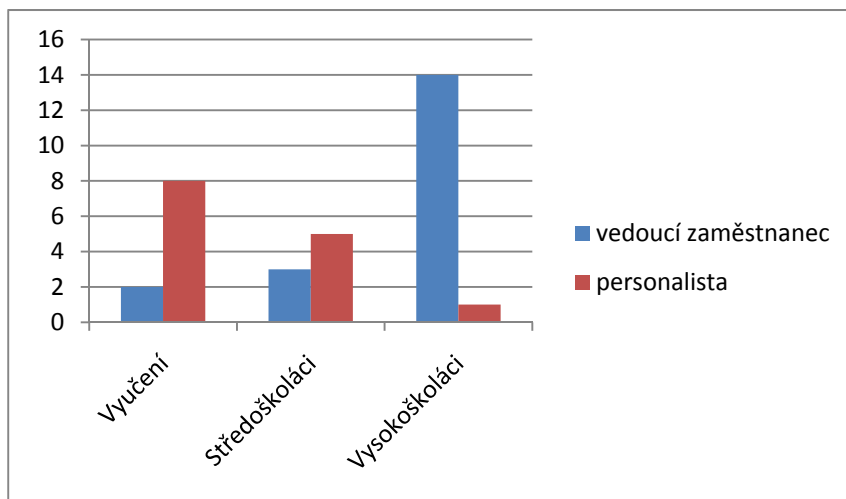




Opět se projevila větší náročnost vysokoškoláků, což vyplývá z jejich odbornější a náročnější pozice. Přesto z odpovědí jsem nezjistila nijak výrazný problém až na jednu výjimku.

#### 4.8.4 Kdo vedl Váš pohovor

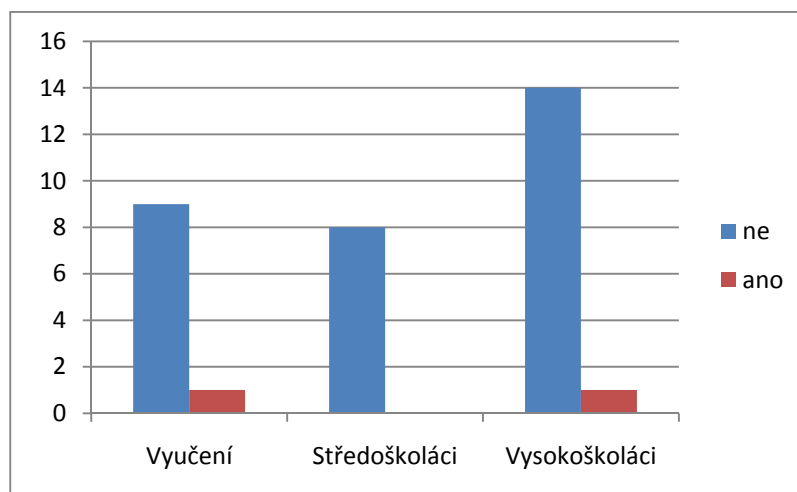
Graf 4.8.4-1 Tazatel



Zda přijímá absolventa personalista nebo vedoucí zaměstnanec záleží na nutnosti odborných znalostí. Protože je většina vyučených pracovníků ale i středoškoláků přijímána po praxi během studia na Vítkovické střední škole a gymnáziu, je přijímací proces formální a provádí ho personalista. U vysokoškoláků se jedná o odborné pozice, a proto přijímací proces provádí vedoucí zaměstnanec, který nejlépe zná své oddělení a náročnost pracovní pozice.

#### 4.8.5 Chyběly Vám informace nebo byl Vám průběh přijímacího pohovoru nepříjemný?

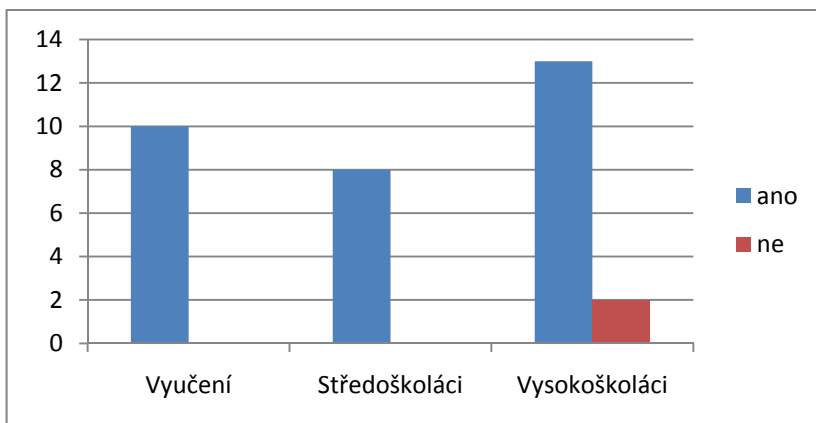
Graf 4.8.5-1 Chybějící informace, nepříjemný průběh pohovoru



Jen 6 % absolventů si stěžovalo na chybějící informace či nepříjemný průběh pohovoru. Toto procento považují za nejspíše zaviněné individuálním přístupem vedoucích pracovníků.

#### 4.8.6 Byl(a) jste seznámen po nástupu do zaměstnání se svými pracovními povinnostmi?

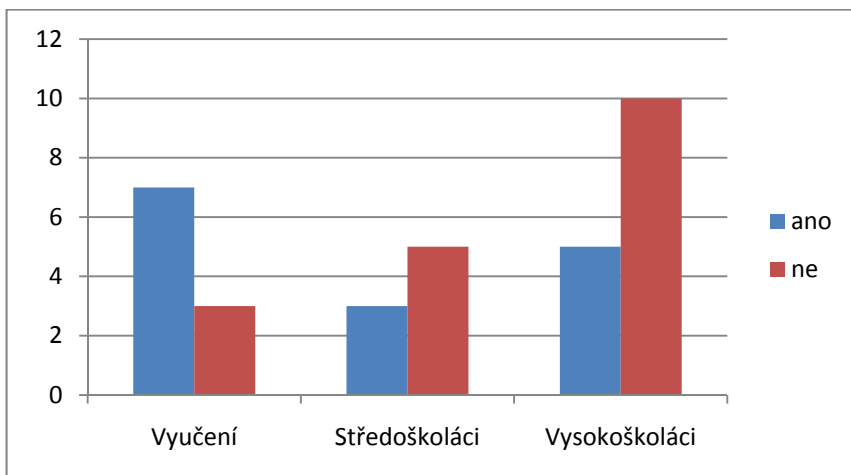
Graf 4.8.6-1 Seznámení s pracovními povinnostmi



U vyučených absolventů i středoškoláků 100 % dotázaných odpovědělo, že byli seznámeni se svými pracovními povinnostmi. Tato skutečnost vyplývá z úzké vazby na bezpečnost práce na provozu, a proto není toto poučení podceňováno. U vysokoškoláků 13,3 % odpovědělo, že se svými povinnostmi nebylo seznámeno.

#### 4.8.7 Seznámil Vás pracovník personálního úseku s Vaším individuálním adaptačním plánem?

Graf 4.8.7-1 Individuální adaptační plán

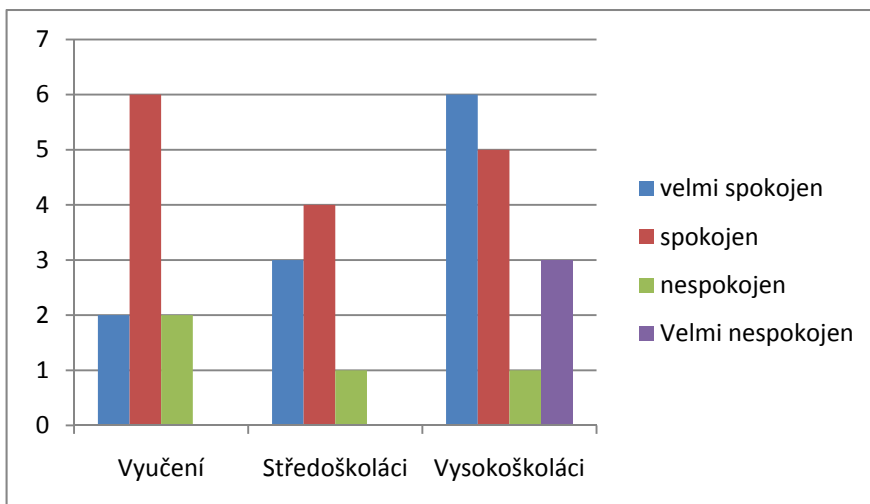


V této odpovědi se objevil velký rozpor u všech skupin. U vyučených pracovníků převažovala odpověď, že byli seznámeni se svým adaptačním plánem, ale u ostatních skupin

převažovala odpověď ne. Adaptační plán má sestaven každý nově přijatý absolvent v elektronické podobě na základě požadavků svého vedoucího pracovníka, který by ho měl také s ním seznámit.

#### 4.8.8 Jak hodnotíte pomoc Vašeho patrona?

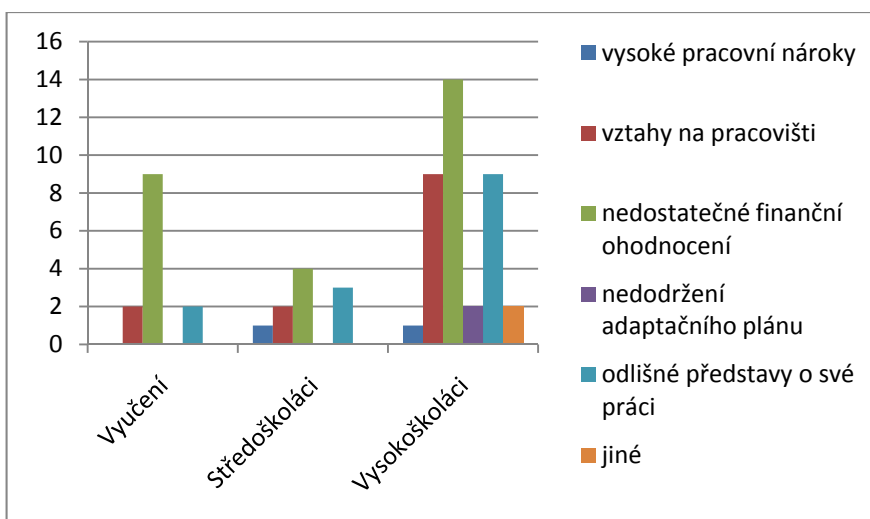
Graf 4.8.8-1 Patron a jeho pomoc



U vyučených pracovníků i středoškoláků převládla odpověď spokojen. Jejich patronem je nejčastěji jejich mistr, který je kontrolován během průběhu adaptace. U Vysokoškoláků se projevila v 73 % velmi spokojen nebo spokojen. Objevila se zde v 27 % i odpověď nespokojen či velmi nespokojen. Uchazeči do otevřené odpovědi uvedli, že byli nespokojeni z toho důvodu, že jejich patron tuto funkci vůbec neplnil. U vysokoškoláků patroni nejsou v průběhu adaptace vůbec kontrolováni a vše záleží pouze na jejich uvážení.

#### 4.8.9 Jaký důvod by Vás mohl přinutit opustit Vaší práci?

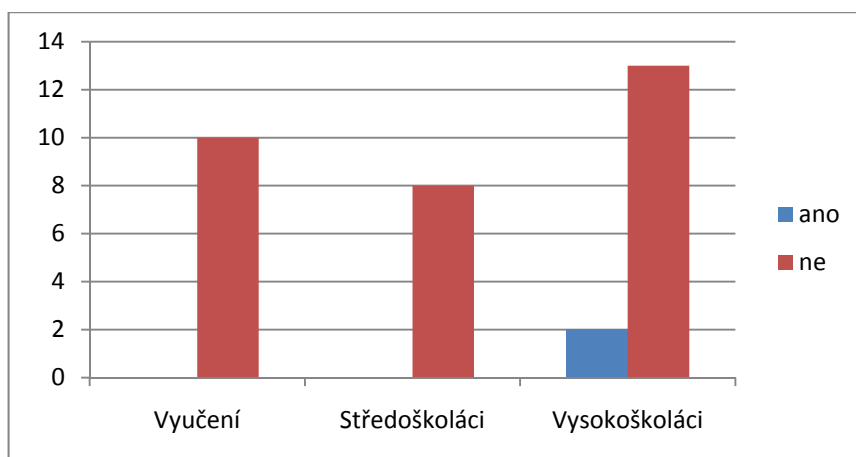
Graf 4.8.9-1 Důvod odchodu z VPE a. s.



U všech skupin převládl názor, že by opustili práci ve VPE a. s. kvůli nízkému finančnímu ohodnocení. U vysokoškoláků se projevila i vyšší náročnost na vztahy na pracovišti a odlišné představy o své práci. Jako jinou odpověď uvedli, že odchod z důvodů lepší nabídky z jiné firmy či založení vlastní společnosti.

#### 4.8.10 Ovlivnilo Vaše rozhodnutí přijmout práci ve VPE a.s. možnost studia cizího jazyka s finanční spoluúčastí?

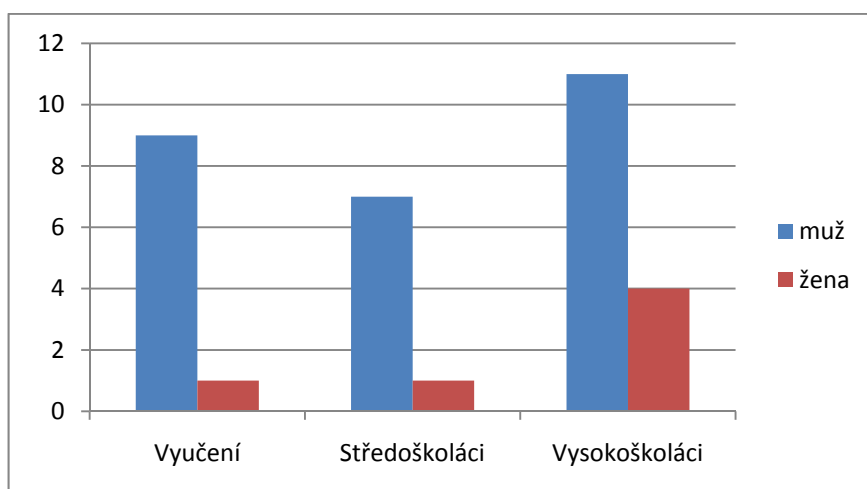
Graf 4.8.10-1 Možnost studia cizího jazyka



Přestože VPE a. s. poskytuje svým přijatým absolventům bez ohledu na jejich vzdělání možnost studovat cizí jazyk první rok zadarmo a další roky s nízkou spoluúčastí, pouze velmi nízké procento vysokoškoláků toto uvedlo jako důvod pro přijetí práce. Ostatní skupiny tato nabídka neovlivnila vůbec.

#### 4.8.11 Jste

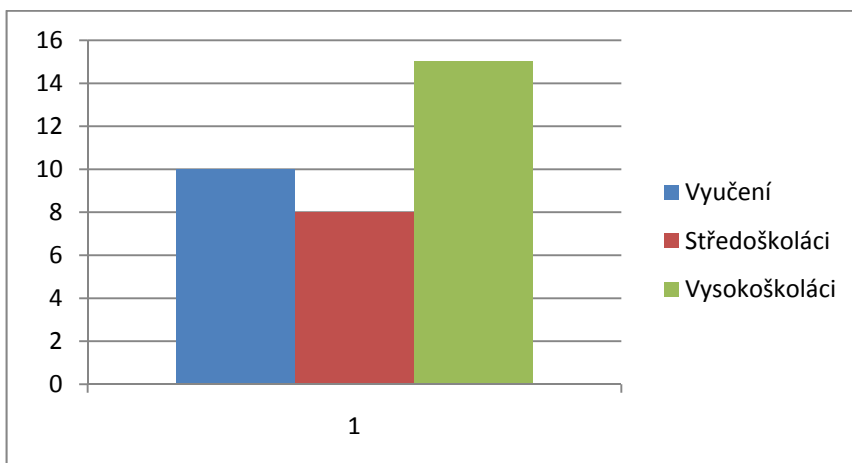
Graf 4.8.11-1 Pohlaví



V mém souboru převládli muži, kteří činili 81,8 %. To je dáno výrobním zaměřením společnosti VPE a. s., který vyžaduje hlavně technické obory.

#### 4.8.12 Dosažené vzdělání

Graf 4.8.12-1 Vzdělání



V mém vzorku bylo 45,5 % vysokoškoláků, 24,2 % středoškoláků a 30,3 % vyučených pracovníků.

### 4.9 Vyhodnocení dotazníku pro absolventy a rozhovoru s personalistkou

Mým cílem byla analýza systému přijímání, výběru a adaptace absolventů ve společnosti VPE a. s. Informace o fungování toho systému jsem čerpala z podnikových dokumentů. Tyto zjištěné skutečnosti porovnávám s výsledky dotazníku pro absolventy. V tomto dotazníku absolventi ohodnotili dosavadní průběh procesu přijímání, výběru a adaptace absolventů. Pro objektivnost jsem ještě provedla strukturovaný rozhovor s personální ředitelkou, který příkládám do příloh.

Vyhodnocení dotazníku jsem provedla pro každou vzdělanostní skupinu zvlášť, neboť se zde projevil odlišný přístup a jiné vnímání situace. Jak jsem zjistila, přijímací a výběrový proces funguje relativně dobře. Personální ředitelka měla k tomuto procesu výtku v málo pružné zpětné reakci vedoucích pracovníků na vyžádané životopisy uchazečů na jimi oznámené volné pracovní místo.

Absolventi projevili horší hodnocení ohledně otázky prostoru pro dotazy a připravenosti tazatele a to hlavně ve skupině vysokoškoláků. Vysokoškoláky ve většině případů přijímají vedoucí pracovníci ve své kanceláři. Je to výhodné z důvodů jejich odborných znalostí a mohou si ověřit znalosti uchazeče během pohovoru sami. Vedoucí

pracovníci také znají specifika dané pozice a mohou uchazeče lépe ohodnotit. Nejsou však na tuto činnost přijímání vyškoleni. Mohou si však vyžádat přítomnost personalisty. Vyučení absolventi a středoškoláci jsou přijímáni ve většině případů personalistou. Pokud se jedná o absolventy Vítkovické střední školy a gymnázia, kteří už během studia absolvují praxi, je přijetí pouze formální záležitostí.

Aby byla snížena možnost chyb, probíhá pohovor na pracovištích vedoucích pracovníků nejčastěji ve dvou osobách. V případě absolventů Vítkovické střední školy si mohou u jejich mistrů zjistit reference. Některé útvary VPE a. s. mají vazbu na VŠB-TU Ostrava, a proto si mohou nechat některého absolventa doporučit. U manuálních profesí také probíhají testy dovedností a to platí i pro některé absolventy vysokých škol. Pokud uchazeč není přijat, což zjistí do dvou týdnů, je informován e-mailem, popřípadě telefonicky.

V dotazníku se projevila jako nejproblematictější oblast adaptace. U manuálních profesí je na tuto oblast kladen větší důraz. Mistr (patron) má bližší kontakt se svým podřízeným. Sám patron je kontrolován vedoucím pracovníkem, zda plní své povinnosti. Mistr sestaví adaptační plán a hlídá, aby absolvent prošel všemi nezbytnými školeními, kurzy a zařadil se do pracovní skupiny. U manuálních pracovníků existuje větší riziko pracovních úrazů a jsou tam požadavky ze zákona, proto je proces adaptace a tedy i patron kontrolován. Vyučení absolventi i středoškoláci projevili spokojenost s činností svého patrona.

V případě adaptace vysokoškoláků a středoškoláků je situace opačná. Převládá zde výsledek, že nebyli seznámeni s adaptačním plánem. Individuální plán adaptace je sestavován dle pokynů nadřízeného na personálním oddělení v elektronické podobě a vedoucí zaměstnanec by měl svého podřízeného s tímto plánem také seznámit. Jako v případě pohovorů tedy vše leží na zodpovědnosti jednotlivých vedoucích. Tuto příčinu vidím jako důvod, proč někteří zaměstnanci nebyli seznámeni s tímto plánem a také byli nespokojeni se svým patronem. Nespokojenost s patronem byla nejzřetelnější u vysokoškoláků, kde činila 27 %. Objevily se zde i odpovědi, že patrona vůbec nedostali.

Otázkou „Jaký důvod by Vás donutil opustit Vaši práci?“ jsem zjistila, že ve všech třech skupinách převládá názor nedostatečné finanční ohodnocení. U vysokoškoláků se také silně projevila možnost odchodu díky vztahům na pracoviště nebo odlišné představě o své práci. Tato poslední možnost mě nejvíce zaujala, protože nejvíce souvisí s přijímacím procesem. Nabídka studia cizího jazyka se spoluúčastí absolventy vesměs nezaujala, přestože jich vysoké procento tuto možnost využívá a také způsobuje společnosti VPE a. s. finanční ztrátu v případě brzkého odchodu. Většinu mého souboru přijatých absolventů v letech 2009 a 2010 činili muži a téměř polovinu vysokoškoláci.

## **5 Návrhy a doporučení na úpravu procesu výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců ve firmě VPE, a.s.**

Systém přijímání, výběru a adaptace absolventů společnosti VPE a. s. je propracovaný a dán spoustou směrnic a předpisů. Po vyhodnocení dotazníku, vnitřních předpisů společnosti VPE a. s. a rozhovoru s personální ředitelkou navrhuji:

### **5.1 Individuální adaptační plán**

Individuální adaptační plán je sestavován pouze v elektronické podobě viz příloha 5. Seznámení absolventa s jeho individuálním adaptačním plánem by měl provést jeho vedoucí pracovník. Podle výsledku dotazníku je však tato skutečnost velmi sporná. Nejlepším řešením by bylo nechat absolventa podepsat jeho individuální adaptační plán v písemné podobě a dát mu jeden výtisk. Také by bylo vhodné nechat absolventa podílet se na své adaptaci, tedy dát mu prostor pro návrhy.

### **5.2 Patron**

Patrona určí absolventovi vedoucí pracovník a jeho jméno je zapsáno do jeho zápisníku bezpečnosti práce. Tento patron by však neměl zůstat pouze na papíře, zvláště pokud za to dostává odměnu. U patronů vysokoškoláků se neprovádí kontrola jejich činnosti. Proto navrhuji, aby vedoucí pracovník kontroloval průběh adaptace. Jako nejvhodnější řešení vidím pohovor vedoucího pracovníka s absolventem o samotě, aby se nebál projevit svůj názor. Popřípadě zaslání dotazníku absolventům pracovníky personálního oddělení, aby si ověřili, zda je skutečně veden svým patronem. Navrhla jsem možné znění tohoto dotazníku, viz příloha 7.

### **5.3 Finanční spoluúčast na úhradě kurzu cizího jazyka**

Společnost VPE a. s. nabízí svým přijatým absolventům podnikové studium cizího jazyka v prvním roce zcela zdarma a v dalších letech s nízkou spoluúčastí. Jak jsem zjistila z tabulky fluktuace absolventů, část jich odchází před odpracováním jednoho roku. Pokud absolvent odejde v průběhu pololetí, společnost za něj musí hradit kurz v měsíčních platbách až do konce pololetí, než je vyřazen z evidence jazykové školy. Odejde-li absolvent během zkušební doby a je přihlášen v kurzu cizího jazyka, musí za něj společnost dalších několik měsíců platit toto studium. Proto navrhuji, aby se zavedla finanční spoluúčast na jazykovém

kurzu za první rok v částce 1 500 Kč a 300 Kč v dalších letech. Touto částkou by se v případě odchodu absolventa alespoň částečně uhradily náklady společnosti VPE a. s. za kurz cizího jazyka.



## 6 Závěr

V první části své práce jsem zpracovala teoretická východiska z odborné literatury. Mým záměrem bylo popsat teoretické fungování systému přijímání, výběru a adaptace zaměstnanců a využít jej jako podkladu pro praktickou část. V další části jsem představila společnost VÍTKOVICE POWER ENGINEERING a. s., ve které jsem analýzu prováděla.

V praktické části jsem zkoumala systém přijímání, výběru a adaptace ve VPE a. s. Zdroje pro tuto analýzu jsem čerpala z vnitropodnikových předpisů, z dotazníků vyplněných absolventy a z rozhovoru s personální ředitelkou VPE a. s. Dotazník jsem vyhodnotila a doplnila o názor personální ředitelky dle strukturovaného pohovoru, viz příloha.

Během analýzy jsem zjistila, že systém přijímání a výběru až na malé odchylky funguje relativně výborně. Přestože vedoucí pracovníci nejsou školeni k pohovorům, absolventi neprojevili výrazné výtky. Personální ředitelka vytkla pomalou reakci vedoucích pracovníků na životopisy uchazečů zaslané personálním oddělením. Toto se však dá vysvětlit zaměstnaností pracovníků.

Největší rozpory se objevily v oblasti adaptace. Velká část absolventů vysokých škol nebyla seznámena s adaptačním plánem a nebyla ani spokojená se svým patronem. Zde se projevil rozdíl mezi manuálními pracovníky a pracovníky technickohospodářskými. Kupodivu je systém adaptace lépe nastaven pro manuální pracovníky než pro ostatní. Toto zjištění jsem zahrnula do svých doporučení, které se týká adaptace vysokoškoláků.

Doporučila jsem, aby přijatý absolvent obdržel písemné vyhotovení individuálního adaptačního plánu a podepsal jej. Zároveň měl absolvent možnost podání návrhu na zlepšení své adaptace. Dalším mým doporučením je kontrola činnosti patronů, zvláště u absolventů vysokých škol. Jednalo by se například o pohovor vedoucího pracovníka s absolventem nebo dotazník z personálního oddělení.

Posledním mým doporučením je zavedení finanční spoluúčasti absolventů již v prvním roce a to ve zvýšené částce 1 500 Kč, neboť u absolventů existuje vyšší riziko odchodu v prvním roce a v dalších letech v částce 300 Kč. Společnost VPE, a.s. musí hradit školné za absolventa, který ukončí pracovní poměr až do konce pololetí, kdy je vyřazen z evidence jazykové školy. Na základě této skutečnosti jsem navrhla dohodu o finanční spoluúčasti na úhradě jazykového kurzu, viz příloha 6.

## 7 Citovaná literatura

1. **Akademie Orliťa.** *www.orlita.cz. Assessment Centrum v otázkách a odpovědích.* [Online] 2010 [Citace: 28. Prosinec. 2010] <<http://www.orlita.cz/detail.php?clanek=65>>
2. **Armstrong, Michael.** *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy.* [překl.] CSc. Ing. Josef Koubek. 10.vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. **Barták, Jan.** *Quo vadis, personalistiko?* 1.vydání. Praha : Alfa Nakladatelství s.r.o., 2010. 116 s. ISBN 978-80-87197-35-6.
4. **Bláha, Jiří, Mateicicuc, Aleš a Kaňáková, Zdeňka.** *Personalistika pro malé a střední firmy.* 1.vydání. Brno : CP Books a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
5. **Centrum dohody.** *Assessment centrum. www.centrumdohody.com.* [Online] Centrum dohody, 2011 [Citace: 02. Leden. 2011] <<http://www.centrumdohody.com/ac-dc/assessment-centrum.php>>
6. **Coakley, Aidan.** *The Blackhall Guide to Recruitment and Selection.* Dublin : Blackhall Publishing, 1999. 160 s. ISBN 1901657914.
7. **d'Ambrosiová, Hana, a další, a další.** *Abeceda personalistiky.* 3.vydání. Olomouc : ANAG s.r.o., 2009. 381 s. ISBN 978-80-7263-512-2.
8. **Dale, Margarete.** *Vybíráme zaměstnance, základní znalosti personalistiky.* 1. vydání. Brno : Computer Press a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.
9. **Foot, Margaret a Hook, Caroline.** *Personalistika.* 1.vydání. Praha : Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
10. **Hovorková, Kateřina.** *Životopis musí zaujmout hned, personalisté mu věnují maximálně pět minut.* *idnes.cz/finance.* [Online] Mafra a.s., 23. Listopad. 2010 [Citace: 23. Leden. 2011] <[http://finance.idnes.cz/zivotopis-musi-zaujmout-hned-personaliste-mu-venuji-maximalne-pet-minut-1rn-/podnikani.asp?c=A101118\\_1484941\\_zamestnani\\_bab](http://finance.idnes.cz/zivotopis-musi-zaujmout-hned-personaliste-mu-venuji-maximalne-pet-minut-1rn-/podnikani.asp?c=A101118_1484941_zamestnani_bab)>
11. **Hroník, František.** *Poznejte své zaměstnance.* 1. vydání. Brno : ERA s.r.o., 2002. 370 s. ISBN: 80-86517-20-9.
12. **Chládková, Alena a Bukovjan, Petr.** *Personalistika.* 1.vydání. Praha : ASPI a.s., 2007. 368 s. ISBN 978-80-7357-238-9.
13. **Kasper, H. a Mayrhofer, W.** *Personální management, Řízení - organizace.* 3. vydání. Praha : Linde, 2005. 502 s. ISBN 80-86131-57-2.
14. **Kleibl, Jiří, Dvořáková, Zuzana a Šubrt, Bořivoj.** *Řízení lidských zdrojů.* 1. vydání. Praha : C.H.Back, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
15. **Kociánová, Renata.** *Personální činnosti a metody personální práce.* 1. vydání. Praha : Grada publishing a.s., 2010. 224 s. ISBN - 978-80-247-2497-3.

16. **Koubek, Josef.** *Řízení lidských zdrojů - základy moderní personalistiky.* 2. vydání. Praha : Management Press, Ringier ČR a.s., 1997. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
17. **Matějka, Marek a Vidlář, Pavel.** *Jak poznat druhou stranu, Vše o přijímacím pohovoru.* 1. vydání. Praha : Grada Publishing s.r.o., 2002. 196 s. ISBN 80-247-0215-0.
18. **Reichel, Wolfgang.** *Přijímací pohovory - Návod, Příklady, Tipy.* 1.vydání. Praha : Ikar Praha s.r.o., 1997. ISBN 80-85944-91-X.
19. **Thomson, Rosemary.** *Řízení lidí.* [překl.] CSc. Ing. Josef Koubek. 1. vydání. Praha : ASPI a.s., 2007. 252 s. ISBN 978-80-7357-267-9.
20. **Vajner, Luděk.** *Výběr pracovníků do týmu.* 1.vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.
21. **Vítkovice Power Engineering a.s.** Politika BOZP. <http://www.vitkovicepower.cz>. [Online] <http://www.motion.cz/>, 2009 [Citace: 23. Leden. 2011] <<http://www.vitkovicepower.cz/11/cs/node/378>>
22. **Vítkovice Power Engineering a.s.** Politika jakosti a environmentu. <http://www.vitkovicepower.cz/>. [Online] <http://www.motion.cz/>, 2009 [Citace: 23. Leden. 2011] <<http://www.vitkovicepower.cz/11/cs/node/379>>

## Seznam zkratk

VPE a.s .....	VÍTKOCE POWER ENGINEERING a. s.
VMG.....	VÍTKOVICE MACHINERY GROUP
CHPČ.....	Charakteristika pracovní činnosti
PÚ .....	personální úsek

# Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

## Seznam grafů

Graf 3.5.1-1 Profesní a funkční struktura zaměstnanců .....	36
Graf 4.8.1-1 Zdroj informací o volné pracovní pozici .....	45
Graf 4.8.2-1 Důvod zájmu.....	46
Graf 4.8.3-1 Prostředí pohovoru.....	46
Graf 4.8.3-2 Vyváženost dialogu tazatele a uchazeče .....	47
Graf 4.8.3-3 Prostor pro kladení otázek .....	47
Graf 4.8.3-4 Příprava tazatele.....	48
Graf 4.8.3-5 Zdroj informací o pracovní pozici .....	48
Graf 4.8.4-1 Tazatel.....	49
Graf 4.8.5-1 Chybějící informace, nepříjemný průběh pohovoru .....	49
Graf 4.8.6-1 Seznámení s pracovními povinnostmi .....	50
Graf 4.8.7-1 Individuální adaptační plán.....	50
Graf 4.8.8-1 Patron a jeho pomoc .....	51
Graf 4.8.9-1 Důvod odchodu z VPE a. s. ....	51
Graf 4.8.10-1 Možnost studia cizího jazyka.....	52
Graf 4.8.11-1 Pohlaví .....	52
Graf 4.8.12-1 Vzdělání .....	53

## Seznam obrázků

Obrázek 3-1 Logo skupiny VÍTKOVICE MACHINERY GROUP a.s. ....	32
--	----

## Seznam tabulek

Tabulka 3.5-1 Personální vývoj 2010.....	37
Tabulka 4.7-1 Fluktuace absolventů.....	44

## Seznam příloh:

Příloha 1	Dotazník pro absolventy
Příloha 2.1	Vyhodnocení dotazníků učni
Příloha 2.2	Vyhodnocení dotazníků středoškoláci
Příloha 2.3	Vyhodnocení dotazníků vysokoškoláci
Příloha 3	Rozhovor s personální ředitelkou
Příloha 4	Organizační struktura
Příloha 5	Individuální adaptační plán společnosti VPE a.s.

Příloha 6	Dohoda o finanční spoluúčasti
Příloha 7	Dotazník hodnocení patrona